



# FRANŠÍZING JAKO FORMA PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI (EKONOMICKÉ A PRÁVNÍ OTÁZKY)

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Eliška Petráňová**

*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel





# FRANCHISING AS A FORM OF BUSINESS ACTIVITY (ECONOMIC AND LEGAL ISSUES)

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Eliška Petráňová**

*Supervisor:* Ing. Jaroslav Demel



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Eliška Petráňová  
Osobní číslo: E12000496  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika  
Název tématu: Franšízing jako forma podnikatelské činnosti (ekonomické a právní otázky)  
Zadávací katedra: Katedra mezinárodního obchodu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakteristika franšízingu
2. Rozvoj franšízingu v mezinárodním měřítku
3. Právní rámec franšízingu
4. Franšízing v českých podnikatelských podmínkách
5. Expanze českého franšízingového podniku do zahraničí - analýza postupu
6. Zhodnocení analýzy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAIR, R. D. and F. LAFONTAINE. The economics of franchising. New York: Cambridge University Press, 2005. ISBN 978-052-1775-892.

ČAF. Franchising v České republice. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008. ISBN 978-80-254-2136-9.

LOEBL, Z. a D. LUKAJOVÁ. Franchising - úspěch bez čekání. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-716-9050-3.

MENDELSON, M. Franchising - moderní forma prodeje. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0354-3.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1.

Elektronická databáze článků ProQuest Central

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra mezinárodního obchodu

Konzultant diplomové práce:

doc. JUDr. Zbyněk Švarc, Ph.D.

VŠE v Praze, ved. katedry KPEP, FMV

Datum zadání diplomové práce: 31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2014

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



Ing. Jaroslav Demel  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji panu Ing. Jaroslavu Demelovi za odborné vedení diplomové práce a cenné připomínky, panu doc. JUDr. Zbyňkovi Švarcovi, Ph.D. za užitečné rady a dále zaměstnancům společnosti TIRR, s. r. o. za poskytnutí informací z praxe a jejich vstřícnost, zejména pak vedení liberecké pobočky studia Vibroeasy.

## **Anotace – Franšízing jako forma podnikatelské činnosti (ekonomické a právní otázky)**

Tato diplomová práce se zabývá franšízingem jako moderní formou podnikatelské činnosti založené na dlouhodobé spolupráci dvou právně a finančně nezávislých subjektů. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První je zaměřena na charakteristiku a popis franšízingu jako metody podnikání v historickém, ekonomickém a právním kontextu, a to jak v národním, tak mezinárodním měřítku, za účelem získání teoretických poznatků potřebných pro vypracování druhé části práce. V ní je analyzován vybraný manuál jako jeden ze základních dokumentů specifických pro franšízing a na základě zjištěných výsledků je stejný typ dokumentu navržen pro konkrétní budoucí franšízingový systém. K němu je ještě rozebrán postup případné expanze tohoto systému na zahraniční trh. Výstupem práce je tedy návrh franšízingového manuálu a všeobecně využitelný návod pro realizaci dané expanze.

### **Klíčová slova**

Franšízing, Franšízor, Franšízant, Franšízingová smlouva, Expanze, Franšízingový manuál

## **Annotation – Franchising As a Form of Business Activity (Economic and Legal Issues)**

This diploma thesis deals with franchising as a modern form of a business activity based on long-term cooperation between two legally and financially independent entities. The paper is divided into two main parts. The first part focuses on characterization and description of franchising as a method of business in historical, economic and legal context, both nationally and internationally, in order to gain theoretical knowledge needed for the second part. There is analyzed the chosen manual as one of the basic documents, specific for franchising and based on the results the same type of document is designed for a concrete future franchising system. Subsequently, procedure of a possible expansion of the system to a foreign market is analyzed. Outcome of this paper is a proposal of the franchise manual and universally usable instructions for implementation of the expansion.

### **Key Words**

Franchising, Franchisor, Franchisee, Franchise agreement, Expansion, Franchise manual



## Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk .....	13
Úvod .....	14
1    Franšízing jako forma podnikání.....	16
1.1    Terminologie franšízingu .....	17
1.2    Charakteristika franšízingu.....	18
1.3    Členění franšízingu.....	22
1.4    Franšízing z pohledu franšízora.....	25
1.5    Franšízing z pohledu franšízanta .....	27
2    Mezinárodní rozvoj franšízingu.....	30
3    Proces zakládání franšízingového podniku .....	36
4    Právní a smluvní rámec franšízingu .....	39
4.1    Franšízingová smlouva .....	41
4.2    Proces uzavření franšízingové smlouvy .....	41
4.3    Obsah franšízingové smlouvy .....	43
5    Strategie expanze franšízových systémů do zahraničí .....	49
5.1    Direct franšízing .....	50
5.2    Národní/regionální vlastní franšízová centrála.....	50
5.3    Joint venture .....	51
5.4    Area Developer.....	51
5.5    Master-franšízing.....	52
6    Analýza existujícího franšízingového manuálu vybrané nejmenované společnosti	54
6.1    Charakteristika provozní příručky .....	56
6.2    Porovnání splnění předepsaných náležitostí.....	57
6.3    Identifikace pozitiv a negativ franšízingového manuálu.....	59
7    Návrh franšízingového manuálu pro konkrétní společnost a jejího postupu při expanzi na zahraniční trh.....	62
7.1    Franšízingový manuál Vibroeasy .....	67

7.2	Expanze franšizingového systému Vibroeasy na zahraniční trh .....	97
	Závěr .....	101
	Seznam použité literatury .....	104
	Seznam příloh .....	110

## Seznam ilustrací

Obr. 1 Jednostupňový (jednoduchý) franšízing.....	24
Obr. 2 Vícestupňový (master) franšízing .....	24
Obr. 3 Vývoj franšízingu v USA.....	31
Obr. 4 Franšízing v USA .....	32
Obr. 5 Franšízing v Evropě .....	33
Obr. 6 České a zahraniční systémy v ČR .....	35
Obr. 7 Franšízové provozovny a franšízanti v ČR .....	35
Obr. 8 Jak se o Vibroeasy dozvěděli .....	64
Obr. 9 Celkový počet klientů.....	65
Obr. 10 Nově registrovaní klienti .....	66
Obr. 11 Vývoj tržeb.....	66
Obr. 12 Software Vibroeasy – přehled .....	75
Obr. 13 Software Vibroeasy – platby .....	76
Obr. 14 Kamenná provozovna – polepy .....	78
Obr. 15 Interní vzhled provozovny.....	83
Obr. 16 Leták.....	84
Obr. 17 Leták – zdravotní cvičení .....	84
Obr. 18 Voucher – lekce zdarma .....	84
Obr. 19 Webové stránky.....	86
Obr. 20 Firemní tričko červené.....	89
Obr. 21 Firemní tričko bílé .....	89
Obr. 22 Postup při zahraniční expanzi systému Vibroeasy .....	100

## Seznam tabulek

Tab. 1 Základní pojmy .....	17
Tab. 2 Provozovny řetězce ABC .....	55
Tab. 3 Podstatné náležitosti manuálu .....	57
Tab. 4 Ostatní doporučené náležitosti manuálu.....	58
Tab. 5 Pozitiva a negativa franšizingového manuálu .....	61
Tab. 6 Ceník Vibroeasy .....	71
Tab. 7 Náklady – menší provozovna .....	73
Tab. 8 Náklady – větší provozovna .....	74

## **Seznam použitých zkratek**

<b>ČAF</b>	- Česká asociace franchisingu
<b>DPH</b>	- Daň z přidané hodnoty
<b>HDP</b>	- Hrubý domácí produkt
<b>ObčZ</b>	- Občanský zákoník
<b>ObchZ</b>	- Obchodní zákoník
<b>UNIDROIT</b>	- Mezinárodní ústav pro unifikaci soukromého práva
<b>USA</b>	- Spojené státy americké

# Úvod

Mohlo by se zdát, že současná ekonomika a podnikatelské prostředí příliš nepřeje zakládání a budování vlastního podnikání. Široká konkurence, obtížnost vstupu neznámé značky na trh, nezbytnost originálního podnikatelského nápadu a potřeba značného objemu finančních prostředků, to vše umocněné rizikem možného neúspěchu často odrazuje mnoho začínajících podnikatelů od realizace svého záměru. Jednou z možností, jak tyto překážky překonat, je využití franšizingu.

Franšizing představuje moderní formu podnikání, umožňující provozovat podnikatelskou činnost pod jménem a značkou zavedené společnosti a zároveň fungovat jako samostatný podnikatel. Přináší řadu výhod pro obě spolupracující strany, díky čemuž se stává stále častěji vyhledávanou metodou, jak buď rozšířit již úspěšnou činnost do dalších národních i nadnárodních regionů s minimální investicí vlastních zdrojů nebo začít s vlastním podnikáním od samého začátku, ale podle osvědčeného obchodního konceptu. Ačkoliv bylo ještě v nedávné době povědomí o franšizingu relativně slabé, každoročně vrůstající počet franšízových systémů v českém i mezinárodním prostředí naznačuje, že si tato metoda již našla v podnikatelských aktivitách své místo.

Cílem této diplomové práce je představit franšizing jako formu podnikání z ekonomického a právního hlediska, a to jak v národním, tak mezinárodním měřítku. Pro splnění tohoto cíle byl zvolen následující postup. Po teoretické rešerši k franšizingu jako formy podnikání a její možné mezinárodní expanzi, zhodnocení právních a smluvních souvislostí a zobrazení pohledů obou stran franšizingového vztahu bude podroben kritické analýze obsah existujícího franšizingového manuálu (provozní příručky) vybrané nejmenované franšizingové sítě a na základě zjištěných skutečností bude navrhuta provozní příručka pro konkrétní budoucí franšizingový systém tak, aby bylo využito získaných teoretických poznatků, jakož i zjištěných pozitiv a negativ analyzovaného manuálu. Zároveň bude po krocích nastaven postup pro realizaci expanze tohoto ryze českého franšizingového systému na zahraniční trh.

Celá práce je rozdělena do sedmi navazujících kapitol. První část seznamuje s historickým vývojem franšizingu, vysvětluje používané výrazy a poskytuje charakteristiku franšizingu z pohledu obou smluvních stran. Druhá kapitola se zabývá rozvojem a předpokládanou budoucností franšizingu v USA, Evropě a České republice. Následuje část věnovaná procesu zakládání franšizingového podniku, v jejímž rámci jsou popsány dokumenty a aktivity nezbytné pro jeho vytvoření. Dále je charakterizována právní úprava této specifické formy podnikání v jednotlivých státech světa, doplněná o vysvětlení významu a obsahu franšizingové smlouvy. Pátá kapitola je věnována možnostem přenosu franšizingového konceptu podnikání na zahraniční trhy a objasňuje rozdíly mezi jednotlivými strategiemi, stejně tak jako porovnává jejich výhody a nevýhody. Ve středu zájmu šesté kapitoly se nachází existující franšizingový manuál nejmenované společnosti, jehož obsah je důkladně rozebrán a posouzen z hlediska jeho silných a slabých stránek. Obsahem závěrečné části je představení vybrané firmy a jejího budoucího franšizingového systému služeb, návrh franšizingového manuálu pro budoucí franšízanty a postupu využitelného pro případné rozšíření podnikatelské činnosti na nadnárodní úroveň.

# 1 Franšízing jako forma podnikání

Franšízing je počeštěný ekvivalent k anglickému „franchising“, vycházející z francouzského slova „franchise“. Tento termín ve středověku znamenal zrušení cel a daní, později jím byla označována výsadní práva udělovaná králem, místní vládou či církví pro výrobu určitých výrobků či obchod s nimi (Řezníčková, 2009). Jednotlivci nebo skupina osob se tak stali na konkrétním území monopolem, ovšem za získané privilegium museli také zaplatit, nejčastěji ve formě podílu na zisku, případně v podobě naturálií – obchodovaných výrobků (Blair and Lafontaine, 2005). Postupně se význam slova přeměnil v poskytnutí souhlasu ke komerčnímu užívání práv vlastněných třetí osobou, čímž se podstatně přiblížil dnešnímu chápání pojmu franšízing (Česká asociace franchisingu, 2008).

Kolébkou moderní formy franšízingu jsou Spojené státy americké (dále jen USA). První, kdo jej začal v této podobě provozovat, byla firma vyrábějící šicí stroje, Singer Sewing Machine Company. V letech 1860 - 1863 se potýkala s problémy s odbytem a nedisponovala dostatkem prostředků pro zakládání vlastních poboček, začala tedy poskytovat licence nezávislým obchodníkům k prodeji svých výrobků, jež operovali pod vlastním jménem a na vlastní riziko. Dalším významným uživatelem franšízingu se na konci 19. stol. stal S. Pemberton, vynálezce Coca-Coly, který umožnil díky zpřístupnění know-how výrobu a prodej svého nápoje, dnes známém po téměř celém světě (ČAF, 2008). Následovala společnost General Motors, která jako první vytvořila franšízingovou smlouvu opravňující k prodeji elektrických a parních automobilů (Řezníčková, 2009). Postupně se franšízing rozšiřoval i do oblastí dalších produktů, jako např. drogistické zboží a pohonné látky (Český institut pro franchising, n.d.).

Ve čtyřicátých až padesátých letech 20. stol. nastává zlom ve vnímání franšízingu. Dochází k přechodu od tzv. pionýrského období, charakteristického využíváním franšízingu jako marketingové cesty k prodeji zboží a služeb, k období druhé generace franšízingu, kdy se z něj stává jedna z forem podnikání, v rámci které je poskytován celý franšízingový



balík (Řezníčková, 2009).

Největší boom franšizingu nastává po 2. světové válce opět v USA a začíná se rozšiřovat o oblast služeb: pronikl do salonů krásy, opraven, čistíren, prádelen, motelů, dále do účetnictví a daní a zejména rychlého občerstvení. Stal se velmi oblíbeným způsobem podnikání, neboť umožňoval malým podnikatelům provozovat svou činnost pod obchodním jménem a značkou známé společnosti, za použití vyzkoušené a ověřené metody, a konkurovat tak jiným velkým podnikům, zatímco ostatní nezávislí malí podnikatelé bojovali o přežití. V tomto období vznikly proslulé společnosti McDonald's a Holiday Inns (dnes Holiday Corporation) a přispěly tak k prudkému nárůstu franšizingu v oblasti restauračního stravování a hotelnictví (Řezníčková, 2009).

V 60. letech 20. stol. byl první franšizingový podnik otevřen i ve Velké Británii a tato zvláštní forma podnikání začala postupovat do Evropy. Americká ekonomika byla zasažena poklesem, což podpořilo další expanzi franšizingu na zahraniční trhy. Celosvětové rozšíření franšizingu nastalo v 70. a 80. letech 20. stol. (Řezníčková, 2009).

V současnosti je franšizing nejhojněji zastoupen v USA, a co se Evropy týče, v Německu, Velké Británii, Francii a Itálii (Řezníčková, 2009).

## 1.1 Terminologie franšizingu

Terminologie není v České republice doposud zcela jednotná. Jsou používány jak anglické, tak i počestěné názvy. Význam základních termínů je vysvětlen v následující tabulce.

*Tab. 1 Základní pojmy*

Počestěný pojem	Pojem vycházející z anglického jazyka	Význam pojmu
Franšíza	Franchisa	Licence opravňující provozovat obchodní činnost dle koncepce poskytovatele

Franšízor	Franchisor	Poskytovatel franšízy
Franšízant	Franchisant	Příjemce franšízy
Franšízová smlouva	Franchisová smlouva	Smlouva upravující vztahy mezi franšízorem a franšízantem
Franšízový balík	Franchisový balík	Soubor práv a služeb poskytovaných franšízorem
Franšízové poplatky	Franchisové poplatky	Souhrn odměn, které franšízorovi náleží za poskytnutí franšízy
Franšízová síť	Franchisová síť	Síť zahrnující franšízora a veškeré jeho franšízanty
Master-franšízing	Master-franchising	Franšízing provozovaný za hranicemi domácího státu
Master-franšíza	Master-franchisa	Licence poskytovaná do zahraničí
Master-franšízor	Master-franchisor	Franšízor poskytující licenci do zahraničního státu
Master-franšízant	Master-franchisant	Franšízant přijímající licenci ze zahraničního státu
Master-franšízová smlouva	Master-franchisová smlouva	Smlouva upravující vztahy mezi master-franšízorem a master-franšízantem

Zdroj: ČAF, n.d. *Slovník ČAF*.

Jak upozorňuje Tamchyna (2005), je možné se setkat i s počeštěnými výrazy „frančizing“, „frenšízing“ či „frenčizing“ a z nich odvozenými dalšími pojmy. Pro označení franšízora je některými autory používán též výraz „franšízér“ (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010). Pro potřeby této práce budou používány počeštěné pojmy uvedené v tabulce.

## 1.2 Charakteristika franšízingu

V současné době neexistuje univerzální definice franšízingu, která by byla v České

republike či dokonce v mezinárodním měřítku jednotně používána všemi ekonomickými subjekty. Různí autoři nahlízejí na franšízing z rozdílných hledisek, franšízingové asociace po celém světě utvářejí své vlastní charakteristiky.

Mezinárodní asociace amerických franchisorů (podle Štensové a Gieratové, s. 40) vysvětluje, že franšízing je „*smlouva nebo dohoda, ústní nebo písemná, mezi dvěma nebo více partnery, kde:*

- a) se franchisantovi poskytuje právo podle marketingového plánu sestaveného franchisorem, poskytovat služby a/nebo prodávat výrobky, a*
- b) řízení podnikání podle určitých plánů nebo systémů je spojeno s označením výrobků, služeb a obchodního jména, reklamních a obchodních symbolů, pomocí kterých jsou jednotliví franchisoři nebo smluvní podnikatelé rozeznatelní, a*
- c) franchisant se zavazuje přímo nebo nepřímo platit konkrétní částku za poskytnutí franchisingu.“*

Podle Britské franchisingové asociace (dle Loebela a Lukajové, 1994, s. 8-9) franšízing znamená „*licenční smlouvu mezi poskytovatelem a nabyvatelem, která:*

- a) umožňuje a zavazuje nabyvatele franšízingové licence neboli franšízanta provozovat po dobu platnosti smlouvy určitou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem patřícím nebo spojovaným s poskytovatelem,*
- b) opravňuje poskytovatele franšízingové licence neboli franšízora průběžně kontrolovat, jak nabyvatel provozuje franšízingové podnik,*
- c) zavazuje poskytovatele pomáhat nabyvateli při jeho franšízingové podnikání, zejména ve vztahu k organizaci a řízení jeho podnikatelské činnosti, zaškolení jeho pracovníků, provádění propagace a marketingu aj.,*
- d) zavazuje nabyvatele platit po dobu platnosti franšízingové smlouvy v pravidelných intervalech dohodnuté částky peněz za poskytnutí práva provozovat franšízingový podnik, případně i za poskytovatelem dodávané zboží a služby,*
- e) není obchodní smlouvou mezi holdingovou společností a její dceřinnou společností, ani smlouvou mezi dceřinými společnostmi jediné holdingové společnosti, ani smlouvou mezi samostatným podnikatelem a společností, kterou kontroluje.“*

Jak prezentuje ČAF (2008, s. 35), další, často uváděná definice pochází z Německé franchisingové asociace: „*Franchising je systém prodeje výrobků a služeb založený na vertikální kooperaci právně samostatných podniků na bázi dlouhodobého smluvního závazkového vztahu. Tento systém vystupuje na trh jednotně. Charakteristická je pro něj dělba práce, na níž je založen program plnění partnerů v tomto systému, a dále systém udělování pokynů týkajících se jednání splňujícího požadavky daného systému a systém kontroly tohoto jednání. Program plnění poskytovatele franchisy představuje tzv. franchisový balíček, jenž je tvořen koncepcí obstarávání, prodeje a organizace, právem užívat ochranná práva, školeními příjemců franchisy a povinností poskytovatele poskytovat příjemci franchisy aktivní a průběžnou podporu a trvale zdokonalovat franchisovou koncepci.*“

Nejčastěji užívaná definice franšizingu je k nalezení v poslední verzi Evropského kodexu etiky franchisingu zpracované Evropskou franchisovou federací (ČAF, 2008, s. 64), která stanovuje: „*Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost porovozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.*“ Tuto definici převzala i ČAF.

Na základě zmíněných definic je patrné, že v chápání pojmu franšizing se objevují mírné rozdíly, lze ale nalézt i určité společné charakteristické znaky:

1. Mezi franšízorem a franšízantem je nastaven dlouhodobý vertikální smluvní vztah.
2. Podnikatelské subjekty jsou navzájem právně i finančně nezávislé, avšak navenek

vystupují jednotně.

3. Předmětem smlouvy je poskytnutí práv k prodeji zboží, služeb či technologie.
4. Franšízant má právo a zároveň povinnost užívat jméno franšízorovy firmy, ochrannou či servisní známku a jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, know-how, zkušenosti i celkový franšízorem nastavený koncept podnikání.
5. Franšízor má povinnost franšízantovi poskytovat po dobu trvání smluvního vztahu podporu a pomoc.
6. Franšízant má povinnost platit za poskytnutí práv úplatu.
7. Franšízor má právo na kontrolu činnosti franšízanta.

V definici Britské asociace franchisingu se objevuje výraz „licenční smlouva“. Aby nedocházelo ke ztotožňování a zaměňování dvou rozdílných systémů spolupráce, je třeba objasnit rozdíly mezi licenční smlouvou a franšízingovou smlouvou. Předmětem licenční smlouvy k předmětům průmyslového vlastnictví jsou práva z průmyslového vlastnictví, tedy práva k výsledkům tvůrčí činnosti a tzv. práva na označení, kdežto předmět franšízingové smlouvy zahrnuje kromě práv z průmyslového vlastnictví i „*práva prodávat určité zboží a/nebo poskytovat určité služby a/nebo technologie pod obchodní firmou (jménem), obchodní známkou, ochrannou známkou, image a goodwill franchisora, právo využívat obchodní a organizační koncept franchisora, právo využívat know-how, jakož i další výrobní postupy*“ (Řezníčková, 2009, s. 9). Strnad a Krausová (2011) upřesňují, že franšízing je založený na zvláštní formě licence, konkrétně se jedná o tzv. neúplnou licenci, kdy franšízor dodává jen důležitou část výrobku. Machková, Černohlávková, Sato a kol. (2007) též porovnávají spolupráci podnikatelů založené na licenční a franšízingové smlouvě a dospívají k závěru, že franšízingový vztah je postaven na užší spolupráci a závazcích než vztah poskytovatel – nabyvatel licence. Z uvedeného vyplývá, že rámec franšízingového systému je daleko širší než rámec systému spolupráce založený na licenční smlouvě, jež bývá často zařazována do franšízingové smlouvy jako její součást.

Franšízing je systém kooperace založený na dlouhodobosti. Poskytnutá práva jsou udělována na delší časové období, v některých případech až na např. 20 let. Jak již bylo

vysvětleno, na jedné straně vystupuje franšízor, jenž vkládá podnikatelský nápad, znalosti a zkušenosti, na straně druhé se objevují franšízanti, kteří podle Machkové (2009) zajišťují finanční zdroje, tedy vkládají kapitál, a dále zdroje materiální (např. provozovna) a lidské (pracovní síla). Aby mohlo toto partnerství fungovat, musí být jasně odděleny úkoly každého z partnerů: franšízor řeší strategické a systémové otázky a neustále rozvíjí a předává toto vylepšení franšízantovi, franšízant se zabývá činnostmi na operativní úrovni a podle stanoveného know-how se řídí (Dring Consulting, 2009).

### **1.3 Členění franšízingu**

Mendelsohn (2004) popisuje čtyři základní kategorie franšízingu, podle toho, mezi jakými podnikatelskými subjekty se vyvinul:

1. Výrobce – maloobchodník,
2. výrobce – velkoobchodník,
3. velkoobchodník – maloobchodník,
4. maloobchodník – maloobchodník.

V prvním případě se výrobek dostává přes maloobchodníka přímo ke konečným spotřebitelům. Tato kategorie vznikla v samých počátcích existence franšízingu, kdy se franšízingová ujednání formovala zejména v automobilovém průmyslu, mezi výrobcí benzínu a čerpacími stanicemi. Druhá kategorie již při distribuci výrobků využívá dalšího mezičlánku, velkoobchodu. Tato forma je typická pro výrobce nealkoholických nápojů dodávající velkoobchodníkům sirupy pro jejich výrobu. V případě třetí kategorie již není poskytovatelem franšízy výrobce, ale velkoobchodník. Častým příkladem patřící do této skupiny jsou obchody jako železářství, drogistické obchody a supermarkety. Poslední skupina vztahů bývá označována jako tradiční forma franšízingu a zaměřuje se na konečného spotřebitele. Vyvinula se jako nejvhodnější marketingová strategie pro rozšíření obchodních aktivit na maloobchodní úrovni (Mendelsohn, 2004).

Jiné členění franšizingu, tentokrát dle různých hledisek, nabízí Řezníčková (2009). Z historického hlediska existují dva typy franšizingu. Prvním vzniklým je výrobní franšizing, nejstarší forma moderního franšizingu, kdy nabyvatel získává od poskytovatele právo vyrábět a prodávat jeho výrobky (Blair and Lafontaine, 2005). Oproti tomu stojí podnikatelský (odbytový) franšizing, v rámci kterého nabyvatel obdrží ověřený podnikatelský formát a pomoc při zakládání a řízení vlastního podniku, tedy kompletní franšizingový balík (Řezníčková, 2009). I přesto, že se výrobní franšizing používá relativně hojně, odbytový franšizingový systém je v současné době častější (Blair and Lafontaine, 2005).

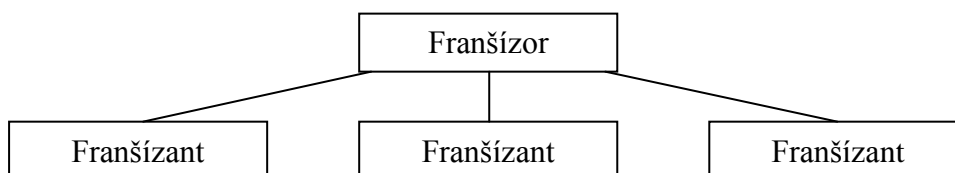
Dle předmětu franšizingu je klasifikován průmyslový franšizing, kdy franšizant vyrábí a prodává produkty franšizora, ve své podstatě se tedy jedná o výše zmíněný výrobní franšizing. Dále distribuční franšizing, týkající se pouze samotného prodeje výrobků, velkoobchodní franšizing, v jehož rámci má nabyvatel franšizy právo prodávat výrobky výhradně maloobchodníkům a franšizing služeb, jenž se zaměřuje na provozování služeb pod obchodní značkou franšizora (Řezníčková, 2009). Hesková (2005) zmiňuje, že franšizing služeb může zahrnovat:

1. Služby s vysokou finanční náročností, jako např. hotelnictví či restaurační služby,
2. Služby, k jejichž provozování není zapotřebí rozsáhlých finančních prostředků, jako jsou mimo jiné kadeřnické a kosmetické služby, údržba domů a zahrad,
3. Služby vzdělávací, zdravotnické a osobního charakteru, kam lze zařadit výuku jazyků, vzdělávací kurzy, ale také např. seznamovací agentury.

Podle nabyvatele franšizy je rozlišován franšizing mezi fyzickými osobami, mezi právnickými osobami a smíšený franšizing, kombinující vztahy mezi fyzickými a právnickými osobami (Řezníčková, 2009).

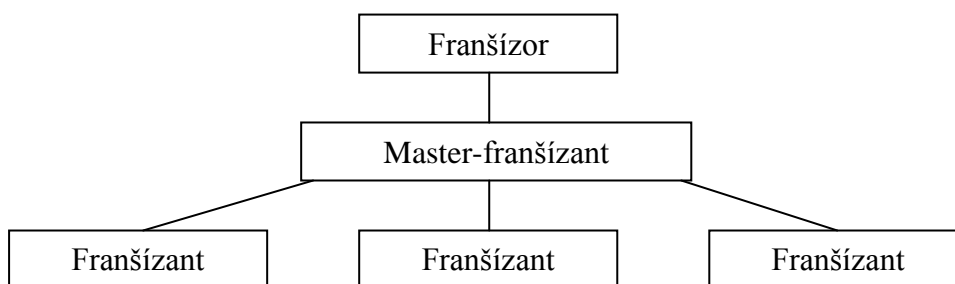
Dle vztahu ke třetím osobám existuje franšizing jednoduchý, ve kterém nabyvatel nesmí poskytovat získanou franšizingovou licenci dalším osobám. Oproti tomu master – franšizing umožňuje master – franšizantovi udělit danou licenci i dalším franšizantům. S tímto úzce souvisí vertikální členění franšizingu, dle kterého existuje

franšízing jednostupňový (všichni franšízanti jsou si rovni) a vícestupňový, který se liší tím, že franšízanti se pohybují na různých úrovních. Tento druh se týká zejména master – franšízingu, kdy je master – franšízant nadřazen ostatním nabyvatelům franšízy (Řezníčková, 2009). Pro jednodušší vysvětlení jsou tyto druhy franšízingu ilustrovány následujícími schématy:



Obr. 1 Jednostupňový (jednoduchý) franšízing

Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, M., 2009. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*.



Obr. 2 Vícestupňový (master) franšízing

Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, M., 2009. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*.

Z teritoriálního hlediska je kategorizován národní franšízing, fungující v rámci jednoho státu a mezinárodní franšízing, probíhající přes hranice různých států – tedy master – franšízing (Řezníčková, 2009).

Poslední rozlišení druhů franšízingu dle Řezníčkové (2009) je na základě výlučnosti (exkluzivity) výrobků. Jedná se o tzv. minifranšízing, zaměřený na prodej exkluzivních výrobků na vymezeném území při dodržení speciálních podmínek, jako např. předepsaných cen, reklamního materiálu a zařízení prodejen. Opakem je franšízing týkající se běžného sortimentu výrobků.



Šampalík (2011) prezentuje ještě další zvláštní druhy franšizingu: branchising a duální franšizing. První jmenovaný spojuje dvě samostatné obchodní jednotky podnikající ve stejném či podobném oboru podnikání pod obchodní značku a postupy jedné z nich. Duální franšizing spočívá v propojení dvou rozdílných, ale zároveň komplementárně se doplňujících franšizingových konceptů do jednoho místa. Nejčastěji bývá využíván ve franšizingu služeb, příkladem může být spojení franšizingového hotelu a franšizingové restaurace.

## **1.4 Franšizing z pohledu franšízora**

Předtím, než se fyzická či právnická osoba rozhodne, že využije franšizingu a začne dalším podnikatelům prodávat právo k provozování obchodní činnosti pod svou obchodní značkou a poskytnout svůj podnikatelský nápad, know-how, zkušenosti a vědomosti, měla by porovnat veškeré výhody a nevýhody, které franšizing nabízí.

V první řadě franšizing umožňuje snížit potřebu finančních prostředků. Kapitál vytváří zejména franšizanti prostřednictvím své počáteční investice na nákup franšizingové licence a franšízor může díky tomu rozšiřovat své pole působnosti jak na národní, tak i mezinárodní úrovni s nízkým, až minimálním vkladem svých vlastních peněžních prostředků (Strnad a Krausová, 2011, Machková, 2009). Franšízoři tak mohou získat kapitál, který by si za jiných okolností nemohli pořídit. Toto potvrzuje svým tvrzením např. bývalý prezident franšizingové sítě Kentucky Fried Chicken (KFC), John Brown, který odhadl, že bez využití franšizingu by muselo být vynaloženo přibližně 450 milionů dolarů na otevření prvních 2700 obchodních jednotek (Abell, 2010). Další finanční výhodou je tzv. kumulativní příjem, získávaný v podobě průběžných a marketingových poplatků, jež mohou být použity pro rozvoj know-how a společné financování marketingových nákladů (Anon, 2006).

Dalším přínosem může být kvalitnější personální obsazení poboček. Franšízor se sám rozhoduje, kterému podnikateli poskytne svá práva, předem stanoví podmínky

a požadavky na budoucí partnery (Řezníčková, 2009). Díky tomu, že franšízanti operují jako samostatní podnikatelé, vybírají si zaměstnance do své pobočky samostatně a starají se o její každodenní chod, odpadají franšízorovi starosti s řešením personálních záležitostí a případných problémů (Mendelsohn and Acheson, 1994).

Budování rozsáhlé franšízingové sítě a její zhušťování nejen urychlí celkovou expanzi, ale jako celá skupina umožní posunout postavení podniku na celonárodní úroveň, ačkoliv jednotlivé obchodní jednotky jsou ve většině případů malí či střední podnikatelé (Mendelsohn, Acheson, 1994). Kromě toho široká síť zvyšuje distribuční možnosti a v případě, že je franšízor výrobcem či velkoobchodníkem, zvyšuje jeho odbyt: ve smlouvě je pak zpravidla zakotveno, že výrobky (služby, technologie), které jsou nadále prodávány, musí být odebírány výhradně od franšízora, případně od vybraných a stanovených dodavatelů (Řezníčková, 2009).

Franšízor může dále těžit z franšízantových znalostí místního trhu. Ve svém regionu se zpravidla vyzná, což mu umožňuje rychle rozpoznat změny, náležitým způsobem se jim přizpůsobit a vylepšit tak rozvoj celého systému. Franšízor navíc prostřednictvím franšízantů průběžně získává informace o přáních zákazníků, díky čemuž může i on pružněji reagovat (ČAF, 2008).

V neposlední řadě je dalším z kladných aspektů franšízingu růst značky a kvality, k níž přispívají všichni příjemci franšízingové licence (Machková, Černohlávková, Sato a kol., 2007). Franšízanti si budují své vlastní podniky a jsou tedy značně motivováni k tomu, aby jejich pobočka prosperovala a vytvářela zisky, díky čemuž rostou i zisky franšízora.

Na druhou stranu, franšízor má sice právo kontroly nad provozovnou franšízanta, ale míra tohoto dohledu je podstatně nižší, než v případě vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec nebo v situaci, kdy je provozovna spravována jako vlastní pobočka franšízorovy firmy. Poskytovatel franšízy má právo kontrolovat dodržování vytvořeného konceptu, práv a povinností určených ve smlouvě, ale protože je každý z partnerů samostatným podnikatelem, řešení každodenních operativních záležitostí zůstává v jejich pravomocích

(Řezníčková, 2009).

Samostatnost franšizanta přináší i další nevýhodu. Stejně tak jako může svým jednáním a vystupováním přispět k rozvoji celé franšizingové sítě, může ji naopak i poškodit. Případné odchylky od nařízených norem a nedodržování pravidel, metod a postupů může výrazně ohrozit kvalitu produktů a služeb (Sadi a Henderson, 2011), což se s největší pravděpodobností odrazí na dobrém jménu, značce a postavení celého řetězce.

ČAF (2008) upozorňuje i na potenciální tlak franšizantů, kteří chtějí zařadit do svého sortimentu i jiné zboží než ty, které pochází od franšízora. Jak ale vysvětluje Řezníčková (2009), tento spor bývá zmírněn ujednáním ve smlouvě, které umožňuje franšizantovi poskytovat i určité procento výše zmíněných produktů od jiných dodavatelů.

Řezníčková (2009) i Mendelsohn and Acheson (1994) varují před další slabinou franšizingu: možné vytvoření si svého budoucího konkurenta. I přes to, že franšizant často ve franšizingové smlouvě souhlasí, že se po určité časové období po ukončení smlouvy nedopustí konkurenčního jednání vůči franšízorovi, využití zkušeností, poznatků, know-how a nabytých vědomostí nelze zamezit.

## **1.5 Franšizing z pohledu franšizanta**

Franšizing může přinést řadu výhod i pro franšizanta. Jsou to právě ty důvody, jež potenciálního příjemce franšízy přimějí k zapojení se do franšizingové sítě.

Díky tomu, že franšizant získá právo prodávat výrobky (služby, technologie), jež jsou na trhu už známé a zákazníci je mají osvědčené, ekonomického úspěchu bývá dosaženo daleko rychleji než v případě jiné formy podnikání (ČAF, 2008). Franšizing dále poskytuje v podnikání větší jistotu (Řezníčková, 2009): při otevření další provozovny pod obchodním jménem, ochrannou známkou, image a goodwillem již zavedeného podniku získávají zákazníci pocit, že se jedná o další pobočku známého franšízora a mají v ni tak větší

důvěru.

Další výhoda spočívá v tom, že díky radám, pomoci a školením bývají při vstupu franšízanta na trh eliminována podnikatelská rizika a počáteční překážky (ČAF, 2008), kvůli nimž bývají vynakládány zbytečné finance i čas (Anon, 2007). Jak vyzdvihuje Machková (2009), počet bankrotů malých soukromých podnikatelů je několikanásobně vyšší než počet zkrachovalých franšízingových poboček.

Velmi významným motivem pro koupi franšízy je skutečnost, že franšízantem se může stát i člověk s absencí podnikatelské praxe (ČAF, 2008). Jak je uvedeno výše, franšízant podstupuje úvodní i průběžná školení a tréninky, zásluhou čehož se naučí řídit a provozovat svůj podnik. Zkušenosti a vědomosti nejsou vyměňovány jen mezi franšízorem a franšízantem, ale i mezi franšízanty samotnými. Tento stav se někdy nazývá „podnikatelská synergie“: franšízingový systém spolupracující a fungující jako celek je mnohem silnější, než individuálně pracující články (Anon, 2007).

Franšízing kromě dalšího představuje způsob snížení nákladů díky centralizovaným nákupům. Rozsáhlý franšízový systém je jako celek mocnější a franšízor tak může vyjednat výhodnější podmínky nákupu u dodavatelů a nižší ceny, což by franšízant sám pravděpodobně nedokázal. Vzhledem k tomu, že bývá franšízant ve smlouvě zavázán k odběru produktů od franšízora nebo jím nařízených dodavatelů, nemusí se účastnit vyjednávání o dodávkách. Případné neprodané výrobky je v některých případech dokonce možné vrátit franšízorovi zpět (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Co se týče reklamy, ČAF (2008) poukazuje na výhodu její vyšší účinnosti, neboť díky existenci společného marketingového fondu, do něhož přispívají všichni partneři, mohou být hrazeny i náročnější a dražší propagační kampaně užitečné pro všechny účastníky franšízingového systému.

Naproti tomu, podnikatelská činnost franšízanta bývá omezená. Toto omezení se týká zejména samostatnosti, kreativity a možnosti zvyšování tržního podílu, jehož výše bývá

často definována ve smlouvě a zabraňuje rozšiřování pole působnosti franšizanta a dosahování lepších ekonomických výsledků (Řezníčková, 2009, ČAF, 2008). Samostatnost v podnikání redukuje i časté a příliš intenzivní inspekce a prodejní audity (Anon, 2005).

Budoucí franšizant musí dále počítat se všemi poplatky, zahrnující nejen vstupní licenční poplatek, ale i pravidelný průběžný a marketingový poplatek. Ačkoliv existují i řetězce bez vstupních poplatků, v současné době se objevují jen velmi zřídka. Zpravidla pak bývají v takových případech několikanásobně vyšší průběžné a marketingové poplatky. S výší poplatků souvisí i nižší kapitálová návratnost. Počáteční investice bývá vysoká, a ačkoliv je její návratnost jistější než v případě naprosté samostatnosti podnikání, trvá delší dobu, než podnikatel získá vložené prostředky zpět (ČAF, 2008).

Při řízení franšizingové pobočky je nutno řídit se pravidly uvedenými v manuálu a dodržovat povinnosti a postupy odsouhlasené ve smlouvě, byť nemusí vyhovovat často se měnícím tržním podmínkám (Řezníčková, 2009). Franšizant musí vyhovět směrnicím o jednotném vzhledu podniku, tzv. corporate identity, a nadále jej dodržovat, i přestože má k prezentaci pobočky výhrady (Strnad a Krausová, 2011).

Dále je nutno zmínit i určitou míru závislosti franšizanta na franšízorovi a ostatních franšizantech. Jakmile se jeden z článků sítě potýká s jakýmkoliv problémem, poškozuje tím celý systém a jeho pověst (ČAF, 2008).

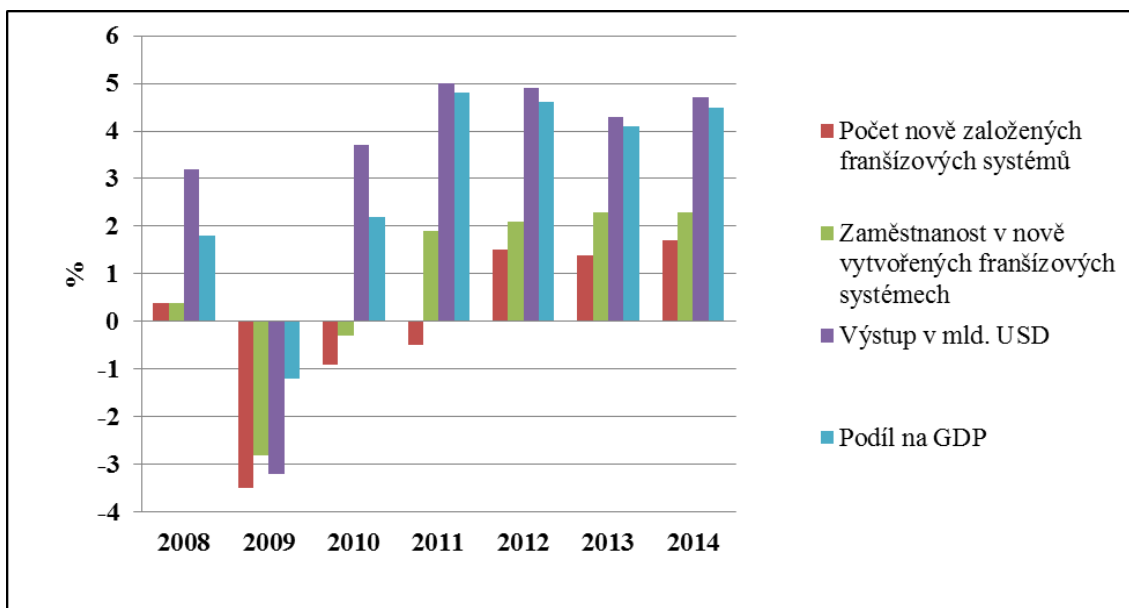
Závěrem lze obecně říci, že franšizingové smlouvy jsou navrhovány franšízorem a jsou tak ve většině případů sestavovány v jeho prospěch. Proto má franšízor vůči franšizantovi při vymezování pravidel a podmínek určité privilegované postavení (Anon, 2006).

## 2 Mezinárodní rozvoj franšizingu

Franšizing se nejvíce rozvinul v USA. Stav amerického tržního prostředí nabízel ideální podmínky pro realizování nápadů a rozvoj této formy podnikání – existoval zde velký jednotný trh s liberálním tržním klimatem a rychlým rozvojem dopravní infrastruktury (franchiseday.cz, n.d.).

Franšizing je v USA natolik rozšířený, že se dokonce hovoří o „franšizingovém průmyslu“. Dle franchiseday.cz (n.d.) časopis Franchise World Magazine zkoumal po dobu pěti let různé franšízové systémy a ukázalo se, že úspěchu dosahují v 92 %, zatímco míra úspěšnosti individuálního podnikání činila pouze 23 %. Američané tuto formu podnikání sice nevytvořili, ale zdokonalili ji natolik, že jsou americké franšízové systémy ve světě velmi uznávané. Jako v jedné z mála zemí je tak toto podnikání upraveno zvláštním federálním zákonem stanovující přísné podmínky pro poskytování franšízy. Díky své vysoké úrovni se americké franšízy staly mezinárodním standardem, se kterým jsou ostatní franšízové systémy srovnávány (franchiseday.cz, n.d.).

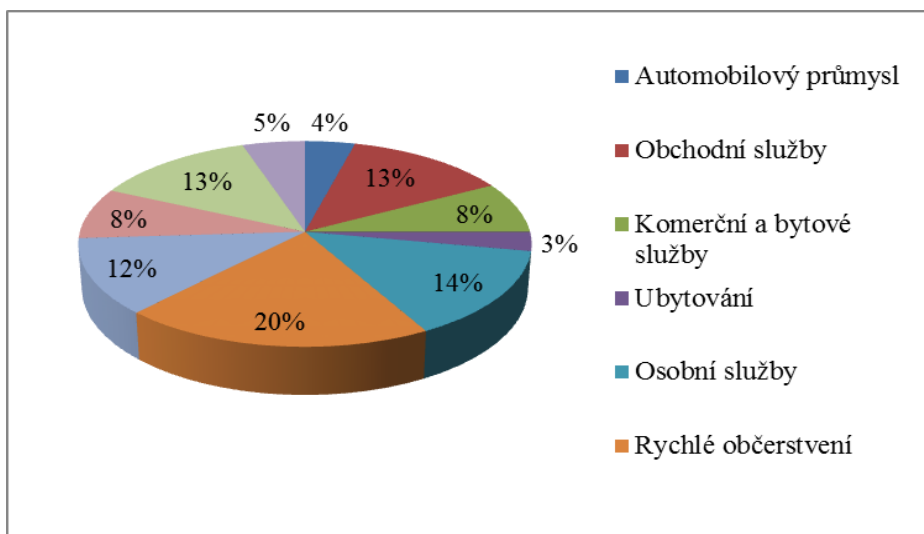
Vývoj na americkém trhu v oblasti franšizingu ilustruje obrázek č. 3. Graf zachycuje procentuální změny vybraných ukazatelů od roku 2008 do roku 2013, s predikcí roku 2014. V období ekonomické krize franšizingové podnikání ještě mírně rostlo, problémy se plně projeví až o rok později, kdy vykázaly propad veškeré zobrazené hodnoty. Největší pokles počtu franšízových provozoven byl zaznamenán v oblasti obchodních služeb a realit. Již v roce 2010, výrazněji ale o rok později, se začala situace vylepšovat a od roku 2012 se objevoval pozitivní nárůst opět u všech ukazatelů. Co se týče počtu franšízových provozoven, v roce 2010 byl registrován nárůst v segmentu restauračního stravování, v letech 2011 – 2013 v oblastech automobilového průmyslu, obchodních služeb, rychlého občerstvení a realit. Pro rok 2014 je očekávána nejvyšší procentuální změna v segmentu obchodních služeb, nejmenší naopak v maloobchodním prodeji potravin (IHS Global Insight, 2014).



Obr. 3 Vývoj franšízingu v USA

Zdroj: IHS GLOBAL INSIGHT, 2014. *Franchise Business Economic Outlook for 2014*.

V současnosti je v USA možné nalézt franšízingu ve více než 70 různých oblastech podnikání. Jak ukazuje graf na Obr. 3, největší úspěch slaví v segmentu rychlého občerstvení. V této oblasti se vyskytuje velmi silná konkurence, důkazem toho je např. skutečnost, že v roce 2010 franšízingový řetězec Subway předčil svého největšího konkurenta McDonald's a změnil tak doposud zažitý fakt, že právě druhý jmenovaný systém je jedničkou na trhu s rychlým občerstvením (franchiseday.cz, n.d.). Za oblastí rychlého občerstvení následují segmenty osobních služeb, maloobchodních produktů a služeb, obchodních služeb a realit (IHS Global Insight, 2014).



Obr. 4 Franšízing v USA

Zdroj: IHS GLOBAL INSIGHT, 2014. *Franchise Business Economic Outlook for 2014*.

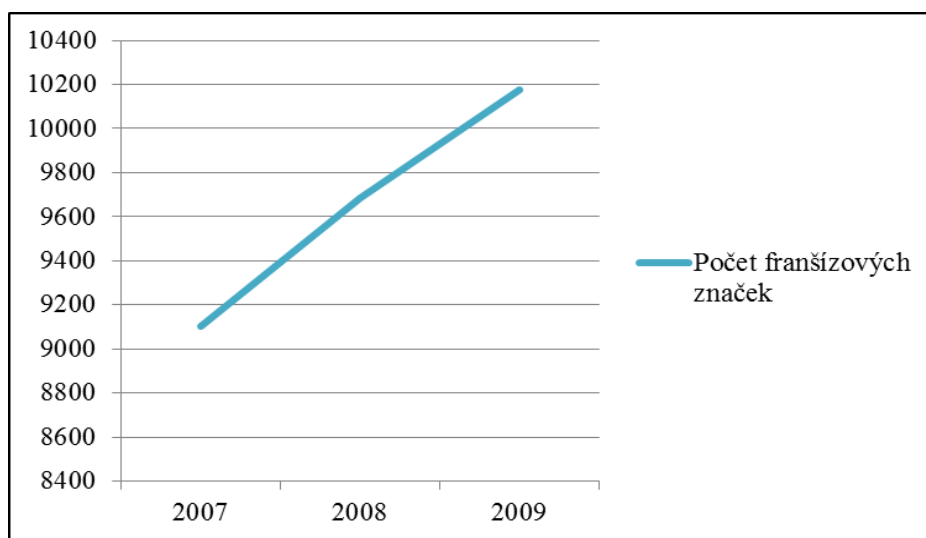
Co se týče franšízingu v Evropě, i zde má dlouholetou historii. Ačkoliv není populární tak jako v USA, stává se stále častěji využívanou formou podnikání. Důvodem úspěchu je fakt, že Evropa zahrnuje zejména prosperující země – vyspělé ekonomiky čítající velké množství populace s disponibilními příjmy a má obrovský tržní potenciál: Evropa je oblastí s jedním z nejpřátelštějších prostředí pro franšízové podnikání (Derin Clark, 2011).

Evropský franšízing bývá nejčastěji spojován s americkými značkami. Ty jsou v této oblasti stále velmi populární, nicméně počet čistě evropských franšízových systémů roste (Franchise Direct, 2008). Toto dokazuje žebříček „Top 500 franšíz v Evropě“: první tři místa sice zaujímají americké sítě 7-Eleven, Subway a McDonald's, na dalších příčkách je ale možno nalézt např. Spar či Mexx s původem v Nizozemí, francouzský Europcar, Fornetti pocházející z Maďarska, Benetton Group z Itálie, českého Baťa nebo Etam s původem ve Francii (Franchise Direct, n.d.)

Franšízingu se daří zejména ve Francii, Rusku, Velké Británii a Itálii a velmi rychle se rozšiřuje do sousedních zemí, některé systémy expandují i na jiný kontinent (Derin Clark, 2011). Značný potenciál pro rozvoj mezinárodního franšízingu má obzvláště západní Evropa (Franchise Direct, 2008).



Následující graf popisuje výsledky výzkumu Evropské federace franšizingu, zabývající se počtem franšízových značek v 17 zemích EU. V roce 2007 existovalo na tomto území 9102 systémů, o rok později 9687 značek a v roce 2009 již 10176. Průměrná míra růstu mezi lety 2007-2009 činila 8,1%, přičemž nejdynamičtější rozvoj byl zaznamenán v Belgii, Švédsku a Polsku. Největší množství franšízingových sítí vlastnila Francie, v roce 2009 zde bylo provozováno téměř 1400 značek (European Franchise Federation, 2011).



Obr. 5 Franšizing v Evropě

Zdroj: EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION, 2011. *FRANCHISING: a Vector for Economic Growth in Europe*.

Dle Mezinárodní asociace franchisingu jsou evropské franšízové koncepty zastoupeny zejména v rychlém občerstvení, restauračních službách, maloobchodech s potravinami, dále pak v domácích či ubytovacích službách a např. stavebnictví (Franchise Direct, 2008).

Pokud jde o Českou republiku, rozvoj franšizingu zde byl poněkud pomalejší než v některých jiných zemích světa, což bylo způsobeno několika faktory: nedostatečné informace o jeho fungování a s tím spojená nízká důvěra k této formě podnikání, nedokonalá legislativa, nižší kvalita manažerských schopností a znalostí, nedostatečné know-how, omezené zdroje financování, ale i úzká nabídka poradenských služeb a odborné literatury apod. Dosavadní vývoj však ilustruje stále častější využívání tohoto

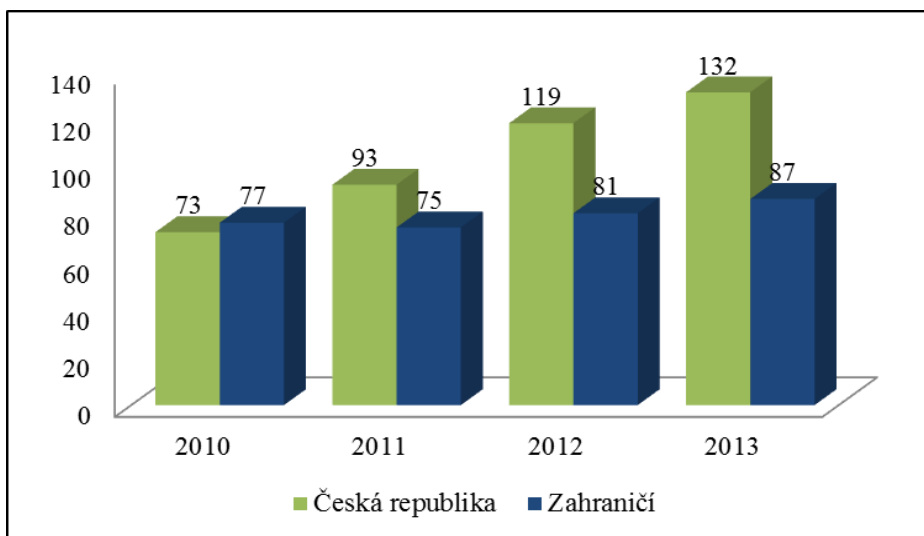
způsobu podnikání na českém trhu. Důvodem jsou příznivé hospodářsko-politické podmínky a harmonizace českého práva s evropskými standardy (ČAF, 2008).

V roce 2007 byl ČAF realizován výzkum mapující aktuální stav franšizingu v České republice. V daném roce bylo registrováno přibližně 130 franšízových sítí, z nichž nejstarší byly OBI, McDonald's a YVES ROCHER. Nejvíce se franšizing uplatňoval v oblasti restaurací, rychlého občerstvení, kaváren a čajoven, v oboru realitních kanceláří a kosmetiky. Franšízové smlouvy byly poskytovány na období od 2 do 20 let, nejhojněji byly zastoupeny 5 leté smlouvy nabízející případné prodloužení či opce. Vstupní poplatek se pohyboval v rozmezí desítek tisíc Kč do 15 milionů Kč, průběžný poplatek činil 1 % - 15 % z obrátu (ČAF, 2008).

I navzdory krizi z roku 2008 počet franšízových značek na českém trhu neustále roste. Stejně tak se zvyšuje i počet franšízových poboček a franšízantů. Dle Franchising reportu Česká republika 2012 bylo v roce 2012 evidováno již téměř 200 franšízových systémů, což znamená oproti předcházejícímu roku nárůst o 21 %. Převážná většina těchto systémů je českého původu, přičemž meziroční růst činil 30 % (Ritschelová, 2013). Oproti roku 2010, kdy převažovaly zahraniční značky, tak došlo k výrazné změně poměru tuzemských a zahraničních systémů, což poukazuje na pozitivní vývoj v oblasti domácího franšízového podnikání. Rostoucí trend pokračoval i v roce 2013, kdy meziroční nárůst franšízových konceptů činil téměř 10 %. I nadále rostly zejména české systémy, díky čemuž přesáhl jejich podíl na celkovém množství franšízových konceptů na českém trhu 60 % (Probyznys.info, 2014).

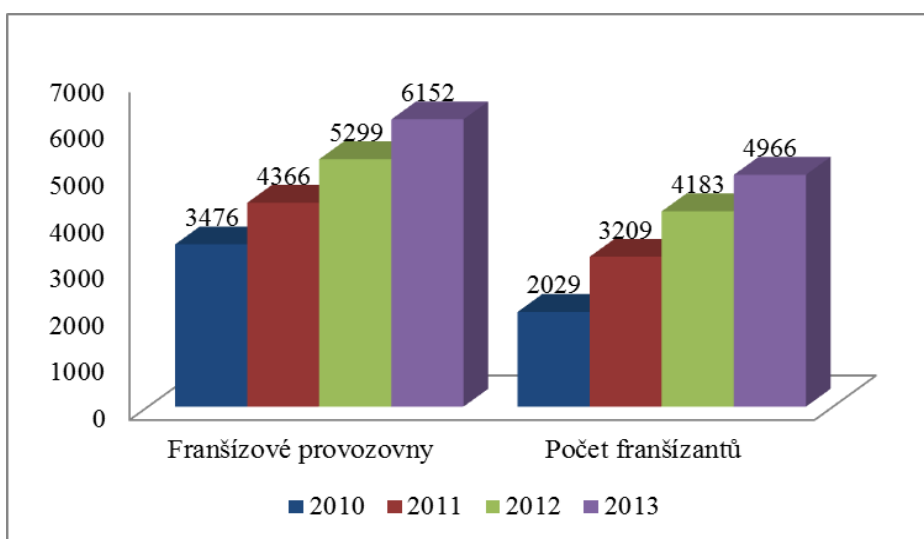
V roce 2012 rostly nejrychleji franšízové systémy v oblasti služeb s meziroční změnou 22 %, kategorie obchodu rostla o 15 %. Největší podíl byl ve službách tvořen gastronomií, realitními službami a krásou a fitness, v oblasti obchodu oděvy a potravinami (Franchising.cz, 2013). Opačný trend se projevoval v roce 2013, kdy rostla především oblast obchodu, a to o 29 %, přičemž největší rozmach byl zaznamenán v segmentu s potravinami nebo smíšeným zbožím. Oblast služeb v tomto roce poprvé klesala (Probyznys.info, 2014).

Výše popsané skutečnosti ilustrují grafy na Obr. 6 a Obr. 7.



Obr. 6 České a zahraniční systémy v ČR

Zdroj: PROBYZNYS.INFO, 2014. *Franšízový trh loni dál rostl. Největší rozmach zažila oblast obchodu, naopak služby jsou na ústupu.*



Obr. 7 Franšízové provozovny a franšizanti v ČR

Zdroj: PROBYZNYS.INFO, 2014. *Franšízový trh loni dál rostl. Největší rozmach zažila oblast obchodu, naopak služby jsou na ústupu.*

### 3 Proces zakládání franšizingového podniku

Franšizingový podnik může být založen dvěma způsoby. První možností je budovat franšizingový systém od samého počátku podnikání, druhý způsob, jenž je v praxi frekventovanější, spočívá v existenci vlastního samostatného podniku, který může být v případě úspěchu v budoucnu prostřednictvím franšizingu rozšiřován. Franšizantům je tak nabízen již vyzkoušený a trhem ověřený podnikatelský nápad. (Řezníčková, 2009).

Prvním krokem k založení franšizingového podniku je vypracování tzv. nabídkové brožury, významného dokumentu při vyhledávání potenciálních příjemců franšizy. Jedná se zpravidla o první materiál, se kterým přicházejí zájemci o franšizing do styku a na jehož základě se rozhodují, zda do daného systému vstoupit či nikoliv. Nabídková brožura popisuje celý franšizový systém a její obsah tvoří nabídka výrobků (služeb, technologií), výši vstupních poplatků, závazky franšizantů, užívání ochranných známek, patentů a územní ochranu, cíle zisku, další možnosti rozvíjení franšizingu a podmínky ukončení spolupráce (Řezníčková, 2009).

Dále je nutné, aby daný podnik podstoupil pilotní provoz s cílem ověřit proveditelnost a konkurenceschopnost vytvořené podnikatelské koncepce. Nejčastěji bývá realizován v délce trvání jednoho roku, nevylučuje se ale ani potřeba delšího časového období, zejména pokud je podnikání spojeno se sezónními výrobky či službami. Díky pilotnímu provozu získá franšizor poznatky a vědomosti, jež jsou klíčové pro sestavení budoucího provozního manuálu. Nejen, že pomůže majiteli franšizingové licence určit optimální provozní dobu, jeho umístění, vybavení a propagaci, definovat problémy, jež mohou v průběhu provozu podniku nastat a stanovit vhodný systém kontroly, účetnictví a inventury, umožní ale i z pracovního kolektivu vybrat zaměstnance, kteří v určité oblasti prováděných činností vynikají a sestavit z nich tým specialistů operujících na úrovni budoucí franšizingové centrály, jež bude zabezpečovat chod celé sítě (Řezníčková, 2009).

Dále je třeba zpracovat franšizingový manuál (provozní příručku), jehož úkolem je popsat

metodologii vedení franšízingové pobočky a tím poskytnout příjemci franšízy návod k řízení daného podniku. Jedná se o dokument rozsáhlejší, než je nabídková brožura, jehož tvorbě je třeba věnovat náležitou pozornost, neboť je jedním z hlavních zdrojů informací příjemců franšízy a jejich zaměstnanců popisující veškeré procesy při každodenním podnikání. Z důvodu hrozby prozrazení, zcizení nebo zneužití bývá manuál franšizantům představen až v rámci předmluvního jednání. Kompletní vyhotovení této příručky jsou partnerům zpravidla poskytována až po podpisu franšízingové smlouvy. Vzhledem k citlivému charakteru obsažených dat je v samotném zájmu majitele podnikatelské koncepce dokument chránit proti úniku informací nebo snadnému kopírování. Této ochrany může být dosaženo ujednáním ve franšízingové smlouvě a zvláštními technickými prostředky (Řezníčková, 2009).

Přestože se provozní příručky různých franšízingových řetězců v mnohém liší, Řezníčková (2009) a Mendelsohn and Acheson (1994) se shodují, že každý manuál by měl být složen z následujících hlavních částí:

- 1) Úvod,
- 2) popis systému,
- 3) popis metody,
- 4) provoz,
- 5) vzorové formuláře,
- 6) adresář.

Obsahem úvodní části provozní příručky je základní vymezení franšízingového konceptu a filozofie celého systému. Druhá kapitola je tvořena charakteristikou franšízingového podniku jako celku a jeho jednotlivých součástí. Popis metody by měl zahrnovat rozbor veškerých činností prováděných ve všech částech podniku a potenciálních závad, které se mohou v průběhu provozování těchto činností vyskytnout. Nejrozsáhlejší částí manuálu je popis provozu franšízingového podniku. Měla by být zaměřena na vybavení podniku, provozní či otevírací dobu, normy pro výrobky( služby,technologie), franšízingové poplatky, účetnictví, platební styk a jeho kontrolu, reklamní a marketingovou činnost, postup při přijímání zaměstnanců a jejich školení, vzhled, úpravu a chování pracovníků

k zákazníkům, povinnosti zaměstnanců, dohled nad řádným plněním pracovních povinností, rozpis směn a jejich střídání, pojištění a způsob provádění inventury. Následovat by měly vzorové formuláře, jako např. vzory pracovních smluv, dohod s dodavateli, dohod o hmotné odpovědnosti apod. Závěrečnou kapitolu tvoří adresář poskytovatele franšízy obsahující kontaktní údaje franšízové centrály (Řezníčková, 2009).

Přestože je takovýto obsah franšizingového manuálu společný všem typům franšízových podniků, jeho konkrétní ustanovení závisí na specifikách prováděné činnosti. Mendelsohn and Acheson (1994) např. navrhuje, aby byly v provozní příručce kromě zmíněných náležitostí upraveny požadavky týkající se prezentace navenek a používání obchodní, případně servisní značky, cenová a nákupní politika, technický dodatek, uspořádání prodejny, prodejní a výkladní techniky, vztahy se zákazníky, záruka na zboží a řešení reklamací a postupy při řešení stížností zákazníků.

Jak upozorňují Řezníčková (2009) a Mendelsohn and Acheson (1994), provozní příručka není dokumentem rigidním, avšak často bývá upravován a doplňován. Jednou za určité období je dokonce vydáváno jeho aktualizované znění. Varga (2011) dále vysvětluje, že liší i „míra obecnosti“ jednotlivých manuálů – některé mohou být velmi podrobné, jiné mohou obsahovat pouze základní informace a doporučení.

Posledním krokem k založení franšízového podniku je systém tzv. kontrolních otázek, jehož smyslem je získat co největší množství informací o příslušné franšizingové síti, jejích podmínkách a možnostech a obou partnerech franšizingového vztahu, ověřit pravdivost již získaných znalostí a vyloučit z jednání franšízory nabízející sporný podnikatelský koncept. Kontrolní otázky jsou adresovány jak poskytovateli franšízy, tak i zájemci o její přijetí. Franšízor se s jejich pomocí snaží určit, jaké požadavky má z hlediska osobnostního, pracovního, finančního a kvalifikačního na budoucí majitele poboček a analyzovat konkurenceschopnost poskytovaných výrobků (služeb, technologií). Podobnou skladbu otázek klade budoucí franšízant sám sobě se snahou navíc zjistit informace o budoucím partnerovi, lokálním trhu, nabízeném franšizingovém balíku, možnostech financování a podnikání jako takovém (Řezníčková, 2009).

## 4 Právní a smluvní rámec franšizingu

Konkrétní právní úpravu franšizingu je v současnosti možné nalézt jen v několika málo zemích světa. První jurisdikcí, která se začala franšizingem z hlediska právního zabývat, byly USA, jež přistoupily k regulaci informační povinnosti majitele franšizingového konceptu vůči budoucím partnerům ještě před uzavřením samotné franšizingové smlouvy. Dalo by se říci, že celosvětově je franšizing upravován především národními a nadnárodními franšizingovými asociacemi, federacemi a institucemi, které vyžadují splnění určitých podmínek pro registraci franšizingových systémů (Daňkovský, 2011). Vzhledem k tomu, že je tato registrace dobrovolná, jedinou formou uplatnitelné sankce při porušení těchto podmínek je ukončení členství v těchto organizacích, nicméně i toto se dá považovat za postih významného charakteru, neboť snižuje důvěryhodnost a renomé těchto sítí, a tím snižuje jejich šanci franšizingovou licenci zájemcům o franšizing prodat.

Co se týče právní regulace franšizingu v Evropě, v některých zemích lze již nalézt relativně vyspělou právní úpravu této formy podnikání. Zvláštní zákon o franšizingu je obsahem jurisdikcí Belgie, Itálie, Rumunska a do značné míry i Švédska. Země jako jsou Estonsko, Francie, Gruzie, Litva, Lotyšsko, Německo a Španělsko sice nedisponují žádným speciálním zákonem upravujícím franšizing, v právních rádech těchto států se ale vyskytují různé úrovně regulací týkající se franšizingové smlouvy, práv a povinností stran či všeobecné předsmluvní povinnosti informovat příjemce franšízy o všech relevantních skutečnostech. Španělská judikatura navíc stanovuje povinnost registrovat franšízu do zvláštního rejstříku franšízorů. Ve všech ostatních státech jsou v případě sporů, pochybností či nejasností uplatňována konkrétní rozhodnutí jednotlivých národních soudů (Kavěna, Babka, Staněk a Vodehnal, 2012). V ostatních zemích světa je dle Daňkovského (2011) franšizing regulován v již výše zmíněných USA, dále v Kanadě, Brazílii, Malajsii, Kazachstánu, Koreji a v širší míře též v Číně, Indonésii a Vietnamu.

Významnou roli v právní regulaci franšizingu hraje UNIDROIT, jenž v roce 2002 přijal modelový zákon předsmluvní informační povinnosti v rámci franchisingu, mající za úkol

inspirovat a být obecným vzorem pro kterýkoliv stát uvažující o přijetí zvláštní právní úpravy franšizingu. Týká se předsmuvního jednání a jeho cílem je podpořit rozvoj franšizingového podnikání (Kavěna, Babka, Staněk a Vodehnal, 2012).

Pokud jde o právní úpravu v České republice, regulace franšizingu zde chybí – neexistuje ani zvláštní zákon o franšizingu, ani úprava franšizingové smlouvy. Česká asociace franšizingu (2008, s. 35) totiž namítá, že *“tuto skutečnost však není třeba vnímat negativně, neboť současně nenajdeme ani žádné ustanovení českého právního řádu, jež by franchising jako takový nebo některý z jeho prvků nedovolovalo či zásadním způsobem omezovalo”*. Z toho je možné usuzovat, že neexistence české legislativy upravující franšizing může přinášet řadu pozitivních aspektů. Od 1. 1. 2014 se na franšizingovou smlouvu vztahuje obecná předsmuvní informační povinnost, zakotvená v Občanském zákoníku (dále jen ObčZ), jenž určuje závazek obou smluvních stran sdělit veškeré skutkové a právní skutečnosti podstatné pro rozhodnutí, zda danou smlouvu uzavřít či nikoliv. Do budoucna je očekáváno konkretizování této povinnosti přímo pro franšizingovou spolupráci (Kavěna, Babka, Staněk a Vodehnal, 2012).

Základním pramenem práva byl pro franšizing v České republice do 31. 12. 2013 kromě ObčZ též Obchodní zákoník (dále jen ObchZ), ovšem ani ten franšizingovou smlouvu neupravoval. Nový ObčZ, účinný od 1.1.2014, kterému jsou do určité míry podřízeny vztahy mezi oběma smluvními partnery, se tak bude vztahovat na franšizingové smlouvy uzavřené po tomto datu. Dosavadní ObchZ bude aplikován na smlouvy uzavřené před tímto datem, jestliže se strany nedohodnou na tom, že i na smlouvy dřívější použijí novou úpravu. Řezníčková (2009) dále vyjmenovává ostatní typy práva, se kterými může přijít osoba podnikající prostřednictvím franšizingu do styku: jedná se o právo živnostenské, pracovní, finanční, stavební, právo nehmotných statků a soutěžní právo. Vzhledem k tomu, že franšizingová smlouva zpravidla obsahuje úpravu bodů, jež by mohly narušovat hospodářskou soutěž, Kavěna, Babka, Staněk a Vodehnal (2012) poukazují též na unijní právní úpravu hospodářské soutěže, jež je součástí českého právního řádu. Od přistoupení České republiky do Evropské unie je dále uplatnitelné nařízení Komise o vertikálních dohodách, které, mj., určuje podmínky, za kterých může být na tyto dohody, zahrnující



i franšízingovou smlouvu, aplikována bloková výjimka. V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu daňové a účetní předpisy, zákon o ochranných známkách, zákon o užitných vzorech a jiné právní předpisy upravující duševní vlastnictví (ČAF, 2008).

## **4.1 Franšízingová smlouva**

Jak bylo uvedeno výše, franšízová smlouva nemá v českém právním řádu své zakotvení. Jedná se o smlouvu tzv. kombinovanou, neboť kombinuje prvky různých druhů smluv, a to zejména smlouvy kupní, nájemní, popř. leasingové smlouvy, licenční, smlouvy o využití know-how a smlouvy o obchodním zastoupení (ČAF, 2008 a Řezníčková, 2009). Vzhledem k faktu, že franšízingová smlouva není upravena jako samostatný smluvní typ, jedná se o smlouvu tzv. inomínatní, neboli nepojmenovanou. Jediným dokumentem stanovující práva a povinnosti poskytovatele a příjemce franšízingové licence je tak právě franšízingová smlouva, z čehož vyplývá absolutní nutnost jejího co nejdůkladnějšího sepsání za účelem zabránění případným sporům. Pokud jde o formu této smlouvy, vzhledem k jejímu charakteru není určena povinnost ji uzavřít ve formě písemné, ovšem z důvodu jejího rozsahu a významu je takováto forma důrazně doporučena. Základními úkoly franšízingové smlouvy je zabezpečit franšízantovi řádné užívání všech předávaných práv a nehmotných statků, upravit práva a povinnosti smluvních stran, ochránit tyto strany před poškozováním třetích osob a podrobně popsat fungování daného franšízingového systému, jakož i zajistit franšízantovi řádný výkon jeho podnikatelské činnosti. Co se týče smluvních stran, vztah mezi franšízorem na jedné straně a franšízantem na straně druhé podléhá ustanovením ObčZ (Řezníčková, 2009). Je-li určitý franšízový systém součástí ČAF, podléhá franšízingová smlouva pravidlům Evropského kodexu etiky franchisingu, jenž je zároveň Etickým kodexem této asociace.

## **4.2 Proces uzavření franšízingové smlouvy**

Uzavírání franšízingové smlouvy není jednorázový úkon, nýbrž dlouhodobější proces, jenž bývá rozdělen do pěti, respektive šesti fází. Prvním úkolem franšízora je vyhledávání

vhodných kandidátů pro budoucí partnerství. Informace o zájmu rozšířit danou síť je možné distribuovat prostřednictvím inzerátů v médiích, internetových stránkách, franšizingových veletrhů, ale též oslovením konkrétních subjektů. Dalším krokem, klíčovým pro budoucí vývoj, je první kontakt franšízora s potenciálním franšízantem. V této fázi zájemce o franšizing obdrží od majitele podnikatelského konceptu informační brožuru a formulář žádosti o poskytnutí franšizingové licence zjišťující osobní údaje franšízanta, jeho profesní vývoj, informace ohledně finančního zázemí, případné ochoty se přestěhovat a v neposlední řadě také reference od ostatních subjektů. Ve třetí etapě dochází k vyhodnocování navrácených formulářů, na jejichž základě, pokud jsou splněny požadavky franšízora, je zájemce pozván na osobní pohovor s cílem danou osobu blíže poznat a seznámit se s jeho zkušenostmi, finančními možnostmi, cíli a zájmem s franšízorem spolupracovat. V rámci této etapy je též doporučeno seznámit potenciálního partnera s konceptem, provozem podniku a vykonávanými činnostmi, což mu umožní zhodnotit, zda je schopen se do dané franšizingové sítě zapojit. Trvá-li zájem z obou stran i po tomto osobním jednání, proces postupuje do další fáze, kdy strany zpravidla uzavírají smlouvu o budoucí franšizingové smlouvě (Řezníčková, 2009).

Smlouva o budoucí franšizingové smlouvě slouží především k ochraně franšízora i budoucího franšízanta proti zneužití navzájem sdělených údajů. Stanovuje postup jednání obou stran, nakládání s informacemi, lhůtu pro uzavření řádné franšizingové smlouvy, poplatky franšízanta a důsledky nedodržení či porušení smlouvy (ČAF, 2008). Dle Řezníčkové (2009) v ní bývá též obsažen závazek uzavřít franšizingovou smlouvu. Její forma není pevně stanovena, ovšem opět je z důvodu právní jistoty smluvních stran doporučena forma písemná. Řezníčková (2009) dále upozorňuje, že samotná existence smlouvy o budoucí franšizingové smlouvě nezajišťuje, že franšizingová smlouva bude skutečně uzavřena, aby k tomuto došlo, je nejprve nutné splnit jisté podmínky, mezi něž mj. patří absolvování a úspěšné zakončení úvodního školení franšízanta, výběr lokality franšizingové provozovny a její úprava do finálního vzhledu, dle požadavků a určení franšízora. Je-li franšízor členem ČAF, při uzavírání předběžné smlouvy je jeho povinností dbát zásad Evropského kodexu etiky franchisingu.

Jsou-li veškeré podmínky splněny a neexistují-li překážky bránící uzavření řádné franšizingové smlouvy, proces postupuje k jejímu samotnému uzavření.

### **4.3 Obsah franšizingové smlouvy**

Jak vysvětluje Nováková (2010), obsah různých franšizingových smluv se může z důvodu odlišnosti odvětví a rozdílného postavení smluvních stran relativně dosti lišit a není tedy možné vytvořit jakýsi univerzální vzor této smlouvy aplikovatelný na všechny franšizingové sítě. Přesto Řezníčková (2009) poskytuje výčet bodů, kterým by se měla věnovat každá franšizingová smlouva: stanovení typu spolupráce smluvních stran, předmět smlouvy (včetně práv na označení, vzhled provozoven a dalších identifikačních znaků franšízora), rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků (služeb, technologií), postavení, práva a povinnosti smluvních stran, oprávnění a povinnost franšízora dále rozvíjet franšizingový systém, vztahy v rámci franšizingového řetězce, vztahy ke třetím osobám a ke konkurenci, dodací a platební podmínky, vedení účetnictví, školení franšízanta a jeho pracovníků, franšizingové poplatky, předkupní právo franšízora a podmínky prodeje či postoupení franšízového podniku, právní nástupnictví, délka trvání smlouvy a možnost jejího prodloužení, podmínky ukončení smluvního vztahu a důvody pro odstoupení od smlouvy, následky ukončení franšizingové smlouvy a vzájemné vypořádání. Téměř shodné požadavky na smluvní podmínky jsou obsaženy v Evropském kodexu etiky franchisingu, navíc ale vyžaduje zařazení do franšizingové smlouvy právo franšízora přizpůsobit systém novým či změněným poměrům.

Řezníčková (2009) navrhuje rozdělit obsah franšizingové smlouvy do 12 následujících oddílů:

- 1) Úvodní ustanovení,
- 2) předmět smlouvy,
- 3) rozsah a doba trvání smlouvy,
- 4) práva a povinnosti smluvních stran,
- 5) franšízové poplatky,

- 6) vzhled prodejních místností a školení franšizanta,
- 7) reklama,
- 8) ochrana tzv. nehmotných statků,
- 9) povinnost mlčenlivosti,
- 10) ostatní ujednání,
- 11) ukončení smluvní spolupráce,
- 12) závěr.

V první řadě je třeba zajistit správné označení subjektů smlouvy. Je-li smluvní stranou právnická osoba, označení musí zahrnovat obchodní firmu, sídlo a identifikační číslo, dále je vhodné jej doplnit o identifikační a registrační číslo obchodního rejstříku, jméno statutárního zástupce a jeho funkci, bankovní spojení a e-mailovou adresu. Je-li smluvní stranou fyzická osoba, je nutné jej označit jménem a příjmením, datem narození, rodným číslem, bydlištěm, typem oprávnění, pod jakým podniká (není-li registrován v obchodním rejstříku), datem a registračním číslem tohoto oprávnění a dále je užitečné uvést bankovní spojení a e-mailovou adresu. Úvodní ustanovení je třeba vždy začít preambulí, která slouží pro podrobný popis podstaty franšizingového vztahu a interpretaci smlouvy v případě výskytu určité nejasnosti. Kromě preambule zahrnuje toto ustanovení přesnou identifikaci daného franšizingového systému, včetně popisu jeho názvu ve slovním i obrazovém vyjádření a jeho charakteristiky.

Předmětem smlouvy je poskytnutí franšizových práv, zahrnující právo užívat stanovená průmyslová práva, důvěrné informace a další obvyklé náležitosti, jež se franšizingu týkají. Dále je třeba co nejpřesněji identifikovat výrobky (služby, technologie), ke kterým se poskytovaná práva vztahují a kvantifikovat jejich množství, jež mohou být přijímány i od jiných dodavatelů, než je franšizor. Vzhledem k tomu, že součástí franšizingové smlouvy je i provozní příručka, měl by být v rámci této části smlouvy vymezen datum předání manuálu a prvky ochrany proti jeho zneužití či zcizení. Zároveň je zde obsažena povinnost franšizanta jednat dle ustanovení manuálu a zákaz pořizovat jeho kopie a opisy a poskytovat jej třetím osobám. Nedílnou součástí předmětu smlouvy je i právo a zároveň povinnost franšizora zdokonalovat franšizingový koncept a smluvní výrobky (služby,

technologie), stejně tak jako přijímat podněty franšizantů.

Pokud jde o délku trvání franšizingové smlouvy, nejčastěji bývá uzavírána na období 5-7 let s možností jejího dalšího prodloužení. Z hlediska rozsahu smlouvy je klíčový aspekt samostatnosti smluvních subjektů, jenž je jedním ze základů fungování franšizingového systému. Jednou z nejdůležitějších součástí tohoto oddílu je geografické vymezení teritoria, v rámci kterého je franšizant oprávněn provádět svou činnost, s cílem zabránit překrývání polí působnosti dvou rozdílných článků franšizingového řetězce a tím i jejich vzájemné konkurenci. Součástí tohoto vymezení bývá i závazek franšizora zajišťující franšizantovi exkluzivitu v dané oblasti, je třeba ale věnovat pozornost její formulaci, aby nebránila rozvoji dané sítě.

Určení práv a povinností smluvních stran je podstatnou náležitostí každé smlouvy. Co se týče majitele franšizového konceptu, mezi jeho základní práva a povinnosti se řadí např. poskytování rad a informací týkající se fungování a rozvíjení systému, prodejních a marketingových technik, manažerských služeb a informačních letáků, analýza místa, realizace marketingu, pomoc při získávání potřebných povolení, výběru zaměstnanců a vedení účetnictví, zajištění úvodních a průběžných školení franšizanta a jeho personálu, poskytování podkladů, jako jsou např. katalogy, prospekty, případně reklamní materiály a další. Práva a povinnosti franšizanta zahrnují zejména prodej výrobků (služeb, technologií) uvedených v předmětu smlouvy, vedení a řízení svého franšizového podniku, financování potřebných investic, předávání relevantních informací franšizorovi, účast na školeních, povinnost odběru výrobků (služeb, technologií) od franšizora nebo jím stanovených dodavatelů, dodržování všech identifikačních znaků franšizingového systému, udržování dobrého jména a pověsti franšizora a souhlas s kontrolou franšizora.

Franšizingové poplatky, ke kterým se franšizant ve smlouvě zavazuje, jsou zpravidla tvořeny vstupním poplatkem, průběžným poplatkem a příspěvkem na reklamu. Takovéto označení je pouze obecné, jejich konkrétní názvy se v jednotlivých smlouvách liší. Vstupní poplatek je platba za poskytnutí franšizové licence a veškerou počáteční podporu a pomoc franšizora. Průběžný poplatek zahrnující autorský honorář, odměnu franšizora za

poskytnutí práv, know-how apod. a poplatků z prodeje výrobků (služeb, technologií) bývá nejčastěji stanoven procentem z hrubých příjmů franšizanta za určité období. Příspěvek na reklamu slouží franšízorovi k úhradě nákladů na společnou reklamu, její rozvoj a reklamních materiálů a též bývá určen procentem z hrubých příjmů franšizanta. V neposlední řadě jsou v tomto oddíle obsažena i ustanovení vztahující se k datu splatnosti těchto poplatků.

Jednotný vzhled všech franšizingových podniků je jedním z charakteristických znaků franšizingu, proto se franšizant zavazuje zařídit provozní jednotku dle návrhu a požadavků franšízora. V některých franšizingových systémech zajišťuje vzhled a dodává vybavení poboček sám franšízor, kterému je dle nového ObčZ umožněno uzavřít s franšizantem kromě nájemní (resp. podnájemní) smlouvy i smlouvu pachtovní. Nájemní (resp. podnájemní) smlouva bude zpravidla použita v případě poskytnutí nezařízené provozovny, pacht bude sjednán pro předání již zařízené provozní jednotky (Čihánková, 2013). V takových případech budou tyto smlouvy součástí smlouvy franšizingové. Pokud jde o školení franšizanta a vybraných zaměstnanců, franšízor se zavazuje bezplatně poskytnout úvodní školení, jehož cílem je seznámit dané osoby s chodem franšizingového podniku, a průběžná školení.

Co se reklamy týče, povinností a zároveň právem franšízora je provádět reklamu na mezinárodní a národní úrovni, franšizant realizuje marketingovou činnost na předem vymezeném území, přičemž musí být v souladu s reklamní činností franšízora. Reklama prováděná franšízorem je hrazena z příspěvků jednotlivých franšizantů, lokální reklamu financuje franšizant sám, ovšem do smlouvy je možné zahrnout i ujednání, že v případě vysoké finanční náročnosti se franšízor zaváže určitým procentem na její náklady přispět.

Na základě ujednání o ochraně nehmotných statků vzniká franšizantovi povinnost oznámit franšízorovi jakékoliv porušení poskytnutých práv. Franšizant se zavazuje jednat způsobem, který nepovede k porušení těchto práv a vyzrazení know-how třetím osobám, franšízor má právo proti takovým porušením zakročit. Často bývá součástí franšizingové smlouvy ustanovení o zaplacení určité částky po skončení franšizingového vztahu jako

finanční odškodnění za případné zneužití práv franšízora.

Dalším článkem smlouvy by měla být povinnost mlčenlivosti a diskrétnosti obou stran. Franšizant a jeho personál se zavazuje mlčet o veškerých informacích týkajících se franšizingového systému a před neoprávněnými osobami je utajovat. Je-li tento závazek porušen, franšizor má právo na odstoupení od smlouvy a náhradu. Je možné i zvlášť uzavřít tzv. dohodu o ochraně důvěrných informací (Varga, 2011). Dále je vhodné ve smlouvě věnovat pozornost zákazu konkurence pro franšizanta (Řezníčková, 2009).

Ostatní ujednání obsahuje ustanovení nemožné zařadit do předchozích oddílů smlouvy. Například jsou zde zahrnuta ujednání týkající se převodu franšizového podniku, včetně předkupního práva franšízora, přechod práv a povinností vyplývajících z franšizingové smlouvy, k čemuž dochází při úmrtí franšizanta jakožto fyzické osoby či zániku právnické osoby franšizanta, dále výlučnost práva a příslušnost soudu, případně jazyk smlouvy, pocházejí-li smluvní strany z odlišných států. Velmi užitečné je do této části zahrnout i ujednání o odpovědnosti jak při porušení smlouvy, tak při jejím ukončení, neboť nový ObčZ umožňuje podnikatelům mj. smluvně upravit omezení, případně úplné vyloučení odpovědnosti za škodu. Pro řešení případných sporů je účelné do smlouvy zahrnout tzv. rozhodčí doložku, která určí, že veškeré spory budou řešeny v rámci rozhodčího řízení. Součástí ostatních ujednání by měla být i ustanovení vztahující se k pojištění a odpovědnosti a vedení a kontrole účetnictví a umožňující franšizantovi reagovat na změny a vývoj v jeho oblasti.

Předposlední část smlouvy zabývající se ukončením smluvní spolupráce stanovuje podmínky, za kterých k tomuto ukončení dojde. Kromě uplynutí sjednané doby trvání smlouvy mohou být důvody pro ukončení smlouvy platební neschopnost či úkony považované za podstatné porušení smlouvy. Ze strany franšizanta se může jednat např. o zastavení obchodní činnosti, vyhlášení konkursního řízení či poškození dobré pověsti, ze strany franšízora o nerovnoměrnou distribuci výrobků (služeb, technologií) či použití příspěvků na reklamu pro jiné účely apod. Pro tyto případy je třeba stanovit přiměřenou smluvní pokutu a náhradu škody. Dále je třeba vymezit následky ukončení smlouvy,

neopomenuto by nemělo zůstat ani vzájemné vyrovnání a odškodnění, určení lhůty pro předání vyklizené provozovny a ujednání o povinnosti franšízanta nebýt po určitou dobu po ukončení smluvní spolupráce v konkurenčním postavení vůči franšízorovi a ostatním členům franšízingové sítě.

Závěrečná ustanovení jsou vztahována k nákladům na vyhotovení smlouvy, počtu vyhotovení a údajů o nabytí účinnosti smlouvy. Nezbytnou náležitostí této části franšízingové smlouvy jsou podpisy obou smluvních stran (Řezníčková, 2009).



## **5 Strategie expanze franšízových systémů do zahraničí**

Rozšiřování stávajícího franšízového řetězce či zakládání nového na zahraničním trhu je proces složitý, avšak pokud mu předchází důkladná příprava, může přinést nebývalé výsledky. Velmi důležité je správné načasování přeshraniční expanze, jelikož případný neúspěch může být velmi nákladný a negativně ovlivnit celý systém i v domácí zemi. Aby byl mezinárodní franšízing úspěšný, je zapotřebí dostatečné výnosnosti domácí sítě a dostatku finančních i kvalitních lidských zdrojů (Mendelsohn and Acheson, 1994).

V rámci přípravy expanze je důležité v první řadě posoudit, zda je daný koncept dostatečně rozvinutý, aby mohlo dojít k jeho přenosu do zahraničí. Franšízor si musí být vyspělostí systému skutečně jistý, neboť případný neúspěch by mohl mít fatální důsledky z hlediska financí a reputace nejen v rámci daného trhu, ale i domácího působiště. Dále je třeba zmapovat zahraniční trh a zjistit, jaké možnosti nabízí. Faktory, které mají být zváženy, jsou zejména místní spotřebitelské preference, používané obchodní praktiky, možnosti zajištění vybavení a dalších zdrojů a kulturní faktory dané země, které mohou mít velmi výrazný vliv na název expandovaného systému (Lee et al (2012)). Je např. důležité zjistit význam používaného či přeloženého názvu značky v zahraničí, aby nekolidoval s místní kulturou a franšízor se tak vyhnul potenciálním marketingovým chybám a následně i nákladům. V případě, že daný název franšízové sítě nezpůsobuje na zahraničním trhu problémy, které by mohly ovlivnit její vnímání, je možné tento název ponechat, v opačném případě je nutné jej náležitým způsobem upravit. Dále je důležité prozkoumat i právní prostředí, tedy případné zákony týkající se franšízingu, právní postavení smluvních stran, devizové předpisy, omezení zahraničního vlastnictví, antimonopolní zákony, zákony na ochranu hospodářské soutěže, ustanovení obchodního a občanského zákoníku, záležitosti průmyslového a duševního vlastnictví, daňové a účetní předpisy, zákony o podniku a vlastnictví, omezení týkající se licenčních poplatků, otázky řešení případných sporů a další (Mendelsohn and Acheson, 1994).

.Neméně důležitou součástí zahraniční expanze je získání vhodného zahraničního partnera, se kterým bude franšízor spolupracovat. Franšízor musí mít možnost se na danou osobu či společnost spolehnout a vědět, že bude přispívat k pozitivnímu rozvoji celého jeho podnikání. Po zvážení výše uvedených faktorů a okolností následuje ocenění možných strategií, které se pro franšízing v mezinárodním měřítku používají a jež jsou popsány v dalším textu.

## **5.1 Direct franšízing**

Jak již vypovídá název, direct neboli přímý franšízing je založen na přímém vztahu mezi poskytovatelem a příjemcem franšízy. Tyto strany mezi sebou uzavírají přímou franšízingovou smlouvu a nový trh je tak řízen z domácí franšízové centrály. (Mendelsohn and Acheson, 1994, ČAF, 2008).

Vzhledem k tomu, že se do smluvního vztahu dostávají subjekty ze dvou rozdílných zemí a povinností franšízora je přizpůsobit se zahraničním podmínkám, je tato metoda vhodná pro vstup do sousedních zemí nebo zemí s podobným jazykem, tržním a právním prostředím a kulturou, neboť čím vzdálenější a rozdílnější cílová země je, tím obtížnější je přenos franšízingového konceptu. (Mendelsohn and Acheson, 1994). Nevýhodou přímého franšízingu je vysoká finanční náročnost. Tato forma vstupu na zahraniční trh vyžaduje značné počáteční investice na vybudování fungující infrastruktury, vyhledání budoucích partnerů a školení zaměstnanců, s čímž souvisí i její vyšší míra rizikovitosti. Na druhou stranu, díky neexistenci mezičlánku odpadá závislost franšízora na jeho jednání a povinnost se s ním dělit o příjmy získané prodejem franšízy (Lee at al, 2012).

## **5.2 Národní/regionální vlastní franšízová centrála**

Další strategie spočívá v umístění vlastní franšízové centrály v zahraničí, která plní funkci franšízora pro konkrétní zemi. Do jejího vedení jsou přijímáni místní manažeři s dobrými znalostmi lokálního trhu, právních a daňových podmínek, zákazníků a dalších aspektů

daného trhu. Úkolem centrály je vyhledávat potenciální franšízanty a zajistit transfer celého franšízového konceptu, přičemž její povinností je dodržovat požadavky a podmínky mateřské centrály a podstupovat její kontrolu. Tento způsob přenosu franšízy je vysoce efektivní, současně ale také finančně nejnáročnější (ČAF, 2008).

### **5.3 Joint venture**

Další možností, jak realizovat vstup franšízového řetězce na zahraniční trh, je vytvoření společného podniku s vybraným zahraničním podnikatelem, který dobře zná místní prostředí a zákazníky a má vhodné řídicí schopnosti a zkušenosti s podnikáním na místním trhu. Nejedná se o franšizingové ujednání, ale o smluvní spojení dvou subjektů, jež společně daný podnik řídí a propagují; na zahraničním trhu tak společný podnik vystupuje v pozici sub-poskytovatele franšízy (Mendelsohn and Acheson, 1994).

Na jednu stranu přináší zahraniční subjekt část kapitálu a přijímá tak určité riziko, oproti tomu dochází ke snižování zisku franšízora, neboť se o něj s vybraným partnerem dělí (Strnad a Krausová, 2011). Vzhledem k faktu, že dochází ke spojení dvou různých podniků dvou odlišných kultur, další výzvou, které bude muset franšízor čelit, jsou případné spory těchto subjektů, způsobené rozdílnými styly řízení podniku. Výhodou je ovšem jednodušší průnik na zahraniční trh, a to díky využití znalostí a zkušeností místního podniku. Dalším benefitem je možnost snazšího provádění kontroly činnosti franšízantů, než je tomu v případě strategií area developer či master-franšizingu, charakterizované dále (Lee et al, 2012).

Dle ČAF (2008) se tato strategie hodí pro vzdálenější nebo důležité trhy a je spojena s nižšími investicemi.

### **5.4 Area Developer**

Area developer operuje na základě dohody, která mu umožňuje na určeném území otevřít

během stanoveného období předem určený počet franšízových jednotek. Area developer zpravidla bývá místní podnikatelský subjekt znalý daného trhu, jehož úkolem je rozvíjet vytvořené franšízové pobočky a řídit jejich každodenní provoz. Za poskytnutí franšízových práv získává franšízor franšízingové poplatky z každé otevřené pobočky a často také tzv. „developement“ poplatek (Lee et al, 2012).

Výhodou této strategie je fakt, že franšízor se účastní jednání pouze s jediným franšízantem v dané oblasti, což umožňuje na zahraničním trhu velmi rychlé rozšíření. Mimo to, díky provozování většího počtu jednotek může být area developer v daném území schopen vyjednat výhodné podmínky a ceny nutných dodávek, stejně jako snížit náklady na lokální reklamu. Další výhoda spočívá v tom, že přizpůsobení franšízingového systému místním tržním podmínkám spadá do povinností area developera, jakož i financování jednotlivých jednotek. Na druhou stranu, možnost franšízora provádět kontrolu všech poboček je značně omezená. Jinou nevýhodou je i výrazný negativní dopad na výsledek hospodaření franšízora, vykazuje-li area developer ztrátu. V neposlední řadě je třeba upozornit na možnou vyjednávací sílu area developera, pokud jde o výši franšízingových poplatků (Lee et al, 2012).

## **5.5 Master-franšízing**

Master-franšízing je v současnosti nejčastěji využívaný způsob, jak vstoupit na zahraniční trh. Franšízor vyhledá v zahraniční zemi master-franšízanta, s nímž uzavře master-franšízingovou smlouvu a poskytne mu tak právo otevřít si nejen svou vlastní pobočku v zahraničí, ale též prodávat franšízovou licenci na daném území dalším franšízantům. Příjemce master-franšízy získává od franšízora kompletní know-how, je tedy důležité věnovat náležitou péči výběru zahraničního partnera. Jeho hlavním úkolem je vytvořit dle pokynů franšízora v zahraničí franšízingovou síť, tuto síť kompletně řídit a na daném území fungovat jako lokální franšízor. Měl by tedy disponovat detailními znalostmi domácího trhu a zároveň být připraven na častá školení i kontroly dodržování standardů (ČAF, 2008). Master-franšízant hradí franšízorovi vstupní poplatek za poskytnutí práv

k sub-franšizingu, jehož výše je závislá na délce trvání master-franšizingové smlouvy a počtu provozoven, které mají být otevřeny, a dále se s ním určitým procentem dělí o franšizové poplatky přijaté od franšizantů (Lee et al, 2012).

Vzhledem k tomu, že master-franšizant přináší franšizorovi kapitál a sám nese náklady na rozvoj zahraniční sítě, jedná se o formu vstupu nenáročnou na kapitálovou investici a díky samostatnému budování a řízení franšizového řetězce master-franšizantem také rychlou. Zásadou těchto důvodů patří master-franšizing mezi strategie méně rizikové, ale též méně ziskové (Lee et al, 2012). Mimo to, při ukončení spolupráce zde figuruje riziko vzniku silného konkurenta, jenž si odnese získané know-how, proto je důležité master-franšizingovou smlouvu připravit velmi důkladně (Loebl a Lukajová, 1994).

## **6 Analýza existujícího franšizingového manuálu vybrané nejmenované společnosti**

Jedním z kroků ke splnění cíle diplomové práce bylo analyzovat existující franšizingový manuál vybraného franšizingového řetězce, jehož název je z důvodu ochrany podnikových informací upraven na ABC. Této problematice se bude věnovat následující kapitola. Bude obsahovat popis daného řetězce, charakteristiku jeho franšizingového manuálu a porovnání jeho obsahu s požadovanými náležitostmi zjištěnými rešerší literatury. V závěru budou identifikována jeho pozitiva a negativa.

Franšizingový systém ABC společnosti XY vznikl v roce 2010 a zabývá se osobním poradenstvím v oblasti zdraví a úpravy váhy. Jedná se o ryze českou značku, která je založena na speciálním konceptu vyvíjeném odborníky již od roku 1992. Cílem ABC je poskytovat kvalitní individuální poradenství pro zlepšení zdraví, váhy a celkové kondice. Toto poradenství zahrnuje diagnostiku současného zdravotního stavu klienta, analýzu jeho stravovacích návyků, biochemické vyšetření krve, nastavení individuálního stravovacího plánu a trvalou péči a pravidelné konzultace se specialisty. ABC nabízí též různé potravinové doplňky dodávané přímo centrálou společnosti XY.

Franšizingová síť ABC se začala budovat roku 2010. První provozovna byla otevřena v lednu roku 2011, jejíž pilotní provoz trval jeden rok a úspěšně ověřil zájem ze strany klientů, kteří prošli řadou nabízených programů. V závěru tohoto roku bylo prodáno 21 franšízových licencí opravňujících provozovat nové pobočky podle vyvinutého know-how. Koncept systému ABC se stával stále populárnějším, potenciální franšízanti se společnosti sami nabízeli a o rok později bylo na území České republiky otevřeno dalších 10 poboček. Expanze řetězce nadále pokračovala, v současnosti existuje již 49 poboček operujících ve všech krajích České republiky a přibližně 10-15 dalších provozoven se blíží otevření. 14 franšizingových provozoven vlastní společnost XY i na Slovensku, plánováno je i rozrůstání do ostatních zemí Evropy a do USA. Struktura provozoven na domácím trhu

je uvedena v následující tabulce.

*Tab. 2 Provozovny řetězce ABC*

<b>Kraj České republiky</b>	<b>Počet provozoven ABC</b>
Jihočeský kraj	4
Jihomoravský kraj	5
Karlovarský kraj	2
Kraj Vysočina	1
Královéhradecký kraj	3
Liberecký kraj	2
Moravskoslezský kraj	6
Olomoucký kraj	2
Pardubický kraj	3
Plzeňský kraj	2
Praha	8
Středočeský kraj	6
Ústecký kraj	3
Zlínský kraj	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními požadavky na franšízanty jsou existence fyzické či právnické osoby, alespoň částečné obchodní či podnikatelské zkušenosti, zájem o oblast zdravého životního stylu, elán budovat vedoucí postavení na lokálním trhu a schopnost vést vlastní tým zaměstnanců. Dále je vyžadován prostor o rozloze alespoň 60 m<sup>2</sup>, resp. 32 m<sup>2</sup> pro obchodní domy a malá města, ve snadno dostupné, veřejně známé a často navštěvované lokalitě. Vstupní poplatek se pohybuje v rozmezí 30 – 150 tis. Kč, celkové počáteční náklady tvoří 500 tis. Kč – 1,2 milionu Kč. Franšízingová smlouva je uzavírána na období 5 let s možností prodloužení.

## 6.1 Charakteristika provozní příručky

Franšízingový manuál sítě ABC je relativně rozsáhlý. Skládá se z osmi základních částí, na něž navazují přílohy, směrnice a dodatky. Skladba provozní příručky je následující:

1. Úvod
2. Informační zdroje
3. Plánování a business plán
4. Právní minimum
5. Otevření provozovny
6. Marketing
7. Personální oblast
8. Pracovní postupy
9. Přílohy
10. Směrnice, dodatky

V úvodní části je představena společnost jako celek, včetně jejích jednotlivých částí. Je zde definována mise a vize společnosti, pravidla chování členů sítě, strategie a též je zobrazena organizační struktura systému. Kapitola stanovující informační zdroje zahrnuje výčet internetových stránek, ze kterých je doporučeno franšizantům čerpat veřejně dostupné informace. Jako další zdroj je předepsán intranet, který je zpřístupněn pouze majitelům provozoven (některé části i zaměstnancům) a měl by být hlavním pramenem informací. Třetí část klade důraz na vytvoření kvalitního business plánu a určuje schéma postupu při jeho tvorbě a obsah plánu, včetně příkladů jednotlivých položek. Kapitola Právní minimum se zabývá vznikem podnikatelského subjektu a zejména pravidly pro vystupování franšizanta v právních vztazích. Určuje také povinnosti franšizantů jako majitelů provozoven. Největší pozornost je v rámci manuálu věnována provozovnám a jejich slavnostnímu otevření. Obsahuje zásady pro výběr názvu, umístění a označení provozovny, povinné a doporučené vybavení a povinné oblečení zaměstnanců. Co se týče otevření provozovny, příručka poskytuje rady týkající se oznámení její lokality, termínu otevření a velmi detailně se zaměřuje na činnosti před otevřením pobočky, zejména na plánování a organizaci samotného slavnostního otevření. Otázka marketingu je v manuálu též velmi



podrobně řešena. Stanovuje pravidla pro lokální reklamu a popisuje možnosti využívání centrální reklamy. Jsou zde definovány požadavky na vzhled propagačních materiálů, jež jsou i graficky zobrazeny. Další kapitola popisující personální oblast znázorňuje typickou organizační strukturu provozovny a určuje zejména proces výběru personálu. Zaměřena je též na odměňování a hodnocení pracovníků a jejich školení. Náležitá péče je věnována i kapitole pracovních postupů určující náplň činností jednotlivých zaměstnanců na různých pracovních pozicích a jejich povinnosti před zahájením pracovní doby, v jejím průběhu a po jejím ukončení. Předposlední a poslední část provozní příručky tvoří přílohy, směrnice a dodatky.

## 6.2 Porovnání splnění předepsaných náležitostí

Aby bylo zjištěno, do jaké míry koresponduje složení výše popsaného franšízingového manuálu s předepsanými podstatnými a ostatními doporučenými náležitostmi, je třeba prozkoumat, zda daný manuál uvedené prvky skutečně obsahuje. K zobrazení tohoto porovnání jsou sestaveny následující tabulky.

*Tab. 3 Podstatné náležitosti manuálu*

<b>Podstatné náležitosti</b>	<b>Obsaženo v manuálu?</b>
Úvod	Ano
Popis systému	Ano
Popis metody	Ano
Vybavení podniku	Ano
Provozní a otevírací doba	Částečně
Normy pro výrobky/služby/technologie	Ano
Popis franšízingových poplatků	Ano
Popis účetnictví	Ne
Platební styk a jeho kontrola	Ano
Reklamní a marketingové metody	Ano
Postup při přijímání nových zaměstnanců	Ano
Školení zaměstnanců	Ano

Vzhled, úprava a chování zaměstnanců	Ano
Dohled nad dodržováním řádného výkonu práce zaměstnanců a nad plněním jejich pracovních povinností	Ano
Povinnosti zaměstnanců	Ano
Rozpis směn	Ne
Pojištění	Ne
Inventura zásob	Ne
Vzorové formuláře	Ano
Adresář	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 4 Ostatní doporučené náležitosti manuálu*

<b>Ostatní doporučené náležitosti</b>	<b>Obsaženo v manuálu?</b>
Požadavky týkající se prezentace navenek a používání obchodní, případně servisní značky	Ano
Cenová politika	Ne
Nákupní politika	Ne
Technický dodatek	Ne
Uspořádání prodejny	Ano
Prodejní a výkladní techniky	Ne
Vztahy se zákazníky	Ne
Záruka na zboží a řešení reklamací	Ano
Postupy při řešení stížností zákazníků	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek je patrné, že z 20 podstatných prvků provozní příručky jich je 15 splněno v plném rozsahu a 1 v rozsahu částečném. Chybějící náležitosti jsou pouze 4, přesto by v manuálu neměly být opomenuty. Co se týče ostatních doporučených elementů, z celkového počtu 9 jich není naplněno 5. Úhrnné množství nesplněných náležitostí se nezdá být příliš vysoké, ovšem v určitých případech se jedná o takové složky, které by měly být alespoň v určitém rozsahu v příručce definovány.

### **6.3 Identifikace pozitiv a negativ franšizingového manuálu**

V první řadě je třeba vyzdvihnout skutečnost, že většina požadavků na obsah franšizingového manuálu je naplněna. Jak bylo vyhodnoceno v předcházející kapitole, kromě devíti (resp. deseti) případů z celkového množství 29 je dosaženo shody obsahu příručky a vyžadovaných prvků. Ačkoliv v příručce určité relevantní body chybí, na stranu druhou zahrnuje i rozsáhlé množství informací nepovinných, ale pro příjemce franšizy užitečných.

Mezi největší přednosti provozní příručky franšizingového systému ABC patří existence velmi podrobných informací a rad v rámci kapitol zabývajících se otevřením provozovny, personální oblastí a pracovními postupy. Franšízor poskytuje detailní návod na vytvoření pobočky splňující standardy a pravidla jím nastavené, na nábor pracovníků, včetně vzorů inzerátů na nabídku pracovních pozic, doporučení pro výběrové řízení a jeho vyhodnocení a na zajištění plynulého chodu pobočky, což je prospěšné zejména pro franšizanty, kteří mají minimální či dokonce žádné zkušenosti se zakládáním a vedením vlastního podniku. Následkem může být zlepšená orientace v dané problematice a snížení počtu případných dotazů na franšízora.

Další silnou stránkou tohoto manuálu jsou obsažené grafické ukázky a návrhy, fotografie a ilustrace. Společně se slovním popisem umožňují franšizantům vytvoření jasné a konkrétní představy týkající se vzhledu, jež má provozovna nést zvenčí i zevnitř, umístění jednotlivých prvků a vybavení v provozovně, pracovního oděvu a designu propagačních materiálů. Příjemcům franšizy je tak umožněno snáz se připravit na provozování činnosti ve své provozovně.

V neposlední řadě je třeba poukázat na vysokou kvalitu zpracovaných příloh tvořících téměř třetinu celého manuálu. Tyto přílohy mohou znamenat pro franšizanty snadné vyhledávání kontaktů na klíčové osoby franšizingové centrály, ulehčený výběr institucí pro zajištění nezbytných služeb, ale i zjednodušenou přípravu různých druhů smluv, dohod, protokolů a jiných dokumentů.

Co se týče slabých stránek, největším problémem se zdá být neuspořádanost a nepřehlednost informací v manuálu způsobující zhoršenou orientaci. Údaje týkající se jedné záležitosti je často nutné vyhledávat v několika různých, na sebe nenavazujících kapitolách, díky čemuž mohou nastat problémy při identifikaci povinností příjemce franšízy. Následkem toho by mohlo dojít k přehlédnutí důležitých informací, což pravděpodobně povede k problémům při plnění povinností, či dokonce k sankcím ze strany franšízora.

Dalším nedostatkem je absence cenové a nákupní politiky. Ačkoliv nejsou literaturou stanoveny jako podstatné složky provozního manuálu, je vhodné, aby v něm byly alespoň částečně obsaženy. Přílohy příručky sice zahrnují aktuální ceník, ovšem není určeno, zda se jedná o ceny povinné či doporučené, případně v jakém rozsahu mohou být franšizantem upravovány. Co se týče nákupní politiky, vzhledem k tomu, že franšizingový systém neposkytuje pouze služby, ale prodává i produkty, v příručce chybí ustanovení ohledně povinností tvorby objednávek, jejich intervalů a existence určité spodní hranice nakupovaného množství, případně možnosti neprodané produkty franšízorovi vracet.

Poměrně značné potíže by mohlo způsobovat, že v jistých případech není jasně definováno, zda se jedná o povinnosti či pouze doporučení pro franšizanta. Zvyšuje se tak riziko nesprávných nastavení a provozování činnosti v rozporu s požadavky franšízora.

Další slabinou provozní příručky systému ABC jsou nedostatečné informace ohledně otevírací doby. V manuálu je zahrnut pouze požadavek na provoz pobočky v konkrétních dnech, chybí zde ale jakákoliv forma časového omezení. Opačný problém se týká norem pro služby, jež striktně určují počet minut, které mají být v rámci jedné schůzky věnovány jednotlivým zákazníkům a neberou tak v úvahu jejich individuální potřeby a přání.

V závěru je třeba upozornit na další chybějící položky manuálu, jako je popis účetnictví, pojištění, určení rozpisu směn a jejich střídání a postup při provádění inventarizace zásob.

Souhrn silných a slabých stránek analyzovaného franšízingového manuálu je zobrazen v následující tabulce.

*Tab. 5 Pozitiva a negativa franšízingového manuálu*

<b>Pozitiva</b>	<b>Negativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Většina podstatných položek manuálu obsažena</li> <li>• Detailní informace v určitých kapitolách</li> <li>• Grafické ukázky, fotografie, ilustrace</li> <li>• Kvalitní a rozsáhlé přílohy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatná orientace v manuálu</li> <li>• Absence cenové a nákupní politiky</li> <li>• Nejasná definice povinností/doporučení v některých případech</li> <li>• Nedostatečné určení otevírací doby, přísné normy pro služby</li> <li>• Chybějící položky manuálu</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **7 Návrh franšizingového manuálu pro konkrétní společnost a jejího postupu při expanzi na zahraniční trh**

Dalším krokem k naplnění cíle této práce je navrhnutí provozní příručky pro konkrétní budoucí franšizingový systém a nastavení postupu pro realizaci jeho expanze na zahraniční trh. Z tohoto důvodu bude v této kapitole věnována pozornost společnosti TIRR, s. r. o., jejímž plánem je vytvořit franšizingový řetězec Vibroeasy a stát se úspěšným franšizorem. Bude zahrnovat popis činnosti společnosti a jejího pilotního provozu a s ohledem na teoretické poznatky a předchozí analýzu již existujícího manuálu bude následovat návrh provozní příručky, jednoho z budoucích hlavních informačních zdrojů franšizanta a jeho personálu. V závěru bude provedena analýza postupu pro případnou expanzi systému Vibroeasy na zahraniční trh.

Společnost TIRR, s. r. o. vznikla v roce 2007 a jednou z jejích hlavních činností je provozování tréninkového vibračního studia Vibroeasy. Vibroeasy nabízí veřejnosti cvičení na vibračních plošinách značky Vibrostation a poskytuje tak svým zákazníkům služby z oblasti zdraví a fitness. Základem vibračních plošin je proces vytváření vibrací, které jsou prostřednictvím stání na této plošině přenášeny do těla cvičícího, díky čemuž dochází ve svalu k napínacím reflexům. Tyto svalové stahy jsou až několikanásobně intenzivnější než u cvičení s pouze vlastní vahou těla, což má za následek zkrácení cvičební doby. Při jedné lekci trvající 30 minut je možno procvičit až 100% svalů těla, v závislosti na nastavení přístroje (Vibroeasy Liberec, n.d.).

V posledních letech se lidé začali intenzivněji zajímat o svůj vzhled a fyzické zdraví, zároveň se ale někteří střetávají s problémem nedostatku času či nechutí/nemožností provádět aktivní pohyb. Tomuto trendu se snaží jít Vibroeasy naproti. Základem celého konceptu je poskytování fitness služeb ve formě pasivního cvičení vhodné zejména pro osoby:

- a) pečující o svou postavu a celkový vzhled,
- b) trpící nedostatkem volného času,
- c) starší, vzhledem k tomu, že není vyžadován velký fyzický výkon.

První provozovna Vibroeasy byla otevřena na začátku dubna roku 2013 v libereckém nákupním centru Géčko, čímž byl zároveň spuštěn pilotní provoz v délce trvání jednoho roku. Hlavním smyslem pilotního provozu bylo ověřit životaschopnost vytvořeného podnikatelského konceptu Vibroeasy.

Konkrétní cíle pilotního provozu jsou následující:

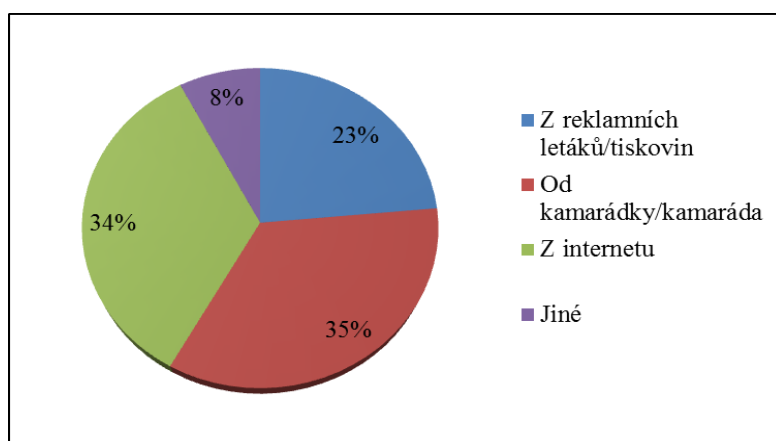
- Potvrdit funkčnost vyvinutého softwaru.
- Identifikovat optimální vybavení provozovny, její umístění a otevírací dobu.
- Vyškolit několik zaměstnanců pro práci s klienty a určit vhodný způsob kontroly jejich činnosti.
- Stanovit optimální formu propagace provozovny.
- Zajistit rostoucí tendenci v počtu klientů.
- Dosáhnout stanovené úrovně tržeb.

Počítačový program Vibroeasy byl vyvíjen externím pracovníkem společnosti TIRR, s. r. o. po dobu několika měsíců. Testován byl již před zahájením provozu Vibroeasy, skutečné chyby a praktické nedostatky se však projevily až v prvních měsících chodu studia. Software byl tedy pracovníkem postupně upravován a zkvalitňován. V současné době je již nastaven pro potřeby studia a je tak schopen každodenního provozu. Zároveň byla částečně připravena sekce pro budoucí franšizanty, jejíž tvorba nadále pokračuje. Vývojář programu je neustále k dispozici pro případné změny či úpravy.

Zásluhou ročního provozu libereckého studia Vibroeasy bylo možné určit optimální vybavení pobočky, otevírací dobu a její umístění. Zjištěná fakta byla zohledněna při tvorbě návrhu provozní příručky pro budoucí franšizanty a jsou tak k nalezení v samotném manuálu, v podkapitole 7.1.

Od zahájení provozu studia až do současnosti bylo vyškoleno celkem 8 zaměstnanců, a to na pozici asistentky studia. Školení asistentek probíhalo v 5 pracovních dnech a bylo zakončeno zkouškou ověřující teoretické i praktické znalosti. Vzdělávání zaměstnanců pokračuje průběžnými doplňujícími školeními, která jsou pro celý personál povinná. Tato školení se provádějí při zavádění nových pracovních postupů, speciálních marketingových akcí studia či při změnách softwaru Vibroeasy. Co se týče kontroly činnosti zaměstnanců studia, zjištěný ideální způsob jejího provádění je též popsán v návrhu manuálu.

Aby se liberecké Vibroeasy dostalo do povědomí obyvatel města a jeho blízkého okolí, byly použity různé formy propagace, jako např. on-line reklama, televizní reklamní spot, reklama v místním rádiu a novinách či distribuce informačních letáků a vizitek. Pro získání zpětné vazby poskytující odpověď na otázku účinnosti této propagace bylo u každého zákazníka zjišťováno, jakým způsobem se o studiu dozvěděl. Jak vyjadřuje graf, 35 % klientů bylo o Vibroeasy informováno od svých známých, 34 % zákazníků se o pobočce dozvědělo prostřednictvím internetu a 23 % klientů zaujaly reklamní letáky a tiskoviny. Zbylých 8 % dotazovaných označilo odpověď „Jiné“. Jako nejefektivnější forma reklamy provozovny se tedy jeví recenze od známých, což je pro studio velmi výhodné, neboť se jedná o reklamu účinnou a zároveň neplacenou. Dále se osvědčila internetová propagace zahrnující oficiální webové stránky Vibroeasy a profil na sociální síti, a letákové kampaně realizované v celém průběhu pilotního provozu.



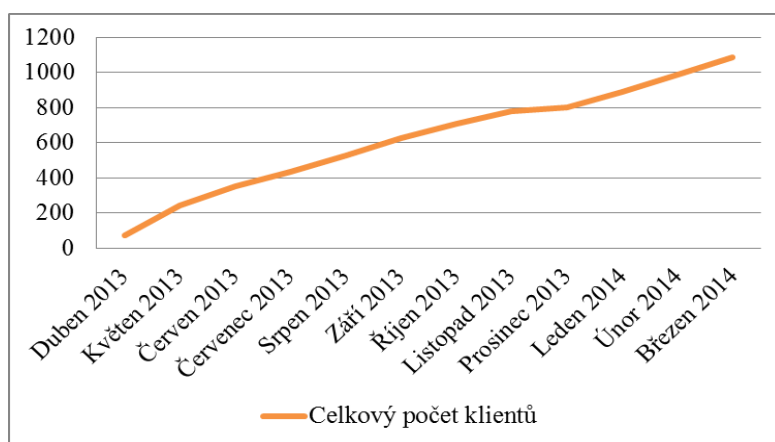
Obr. 8 Jak se o Vibroeasy dozvěděli

Zdroj: Interní zdroje firmy



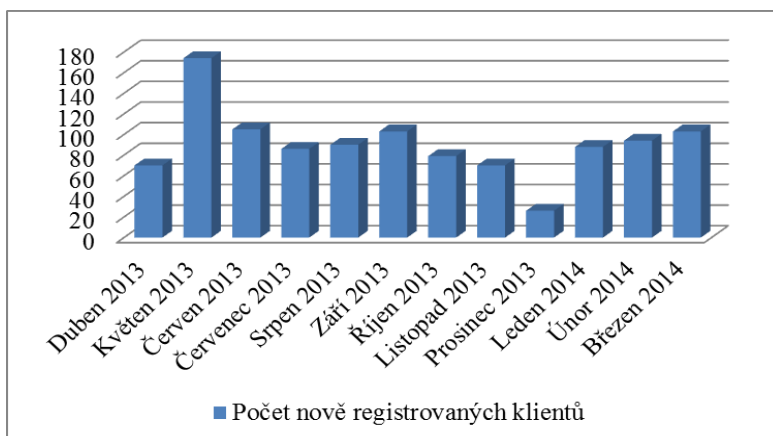
Při vyhodnocování pátého cíle pilotního provozu lze zpozorovat, že vývoj v počtu návštěvníků Vibroeasy má rostoucí tendenci. Nejvýraznějšího přílivu nových klientů bylo dosaženo v měsících květen a červen roku 2013, což bylo pravděpodobně způsobeno otevřením studia s relativní novinkou na místním trhu, jakož i účinnou reklamou. Následovalo poměrně stabilní tempo růstu s mírným zpomalením v měsících říjen a listopad téhož roku. Značný propad v počtu nových zákazníků byl zaznamenán v prosinci roku 2013, kdy jich bylo zaregistrováno pouze 22. Tento vývoj byl z důvodu nadcházejících vánočních svátků očekáván a propagace provozovny byla začátkem roku 2014 znovu zintenzivněna, což mělo za následek opětovné zvyšování nově příchozích. Tento trend nadále pokračuje.

Výše popsané skutečnosti zachycují grafy zobrazené níže. První graf prezentuje vývoj celkového počtu klientů v průběhu pilotního provozu, druhý zaznamenává nově registrované zákazníky v jednotlivých měsících.



*Obr. 9 Celkový počet klientů*

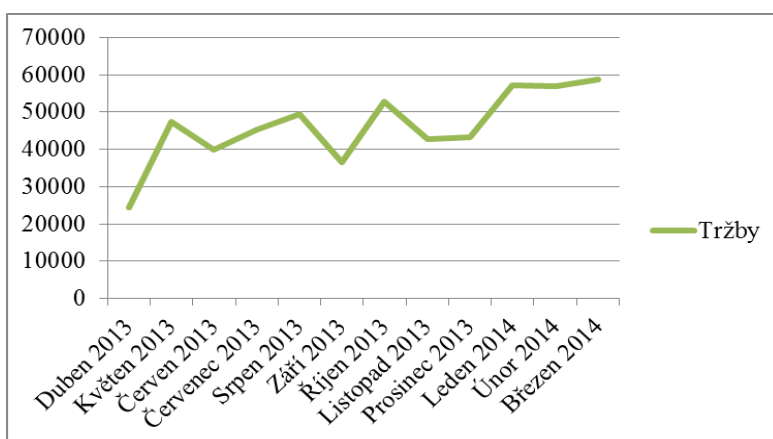
Zdroj: Interní zdroje firmy



Obr. 10 Nově registrovaní klienti

Zdroj: Interní zdroje firmy

Poslední cíl pilotního provozu byl zaměřen na dosažení stanovené úrovně tržeb. Jak je patrné z níže přiloženého grafu, výše tržeb je v jednotlivých měsících poměrně kolísavá. Ačkoliv příjmy z prodeje v prvních dvou měsících provozu rostly, v červnu se projevil mírný pokles, který ovšem vystřídalo opětovné zvýšení. Nejvýraznější propad v úrovni tržeb byl evidován v září roku 2013, následoval měsíční růst a poté opět pokles. Od listopadu roku 2013 dochází ke každoměsíčnímu nárůstu prodeje, přičemž svého rekordu tržby dosáhly v posledním měsíci pilotního provozu. Požadované úrovně tržeb nebylo prozatím docíleno, ale vývoj v posledních měsících indikuje pozitivní budoucnost.



Obr. 11 Vývoj tržeb

Zdroj: Interní zdroje firmy

Na základě zjištěných dat lze konstatovat, že většina cílů pilotního provozu studia byla dosažena a zbývající se svému naplnění blíží. Vytvořená koncepce podnikání se dá tedy považovat za správně nastavenou, čímž se ovšem nevylučuje její další upravování a zkvalitňování. Vibroeasy se zdá být připraveno pro rozšíření své působnosti prostřednictvím franšizingu. Než dojde k prodeji první franšizingové licence, měla by být, mimo jiné, sestavena provozní příručka, jejíž návrh je představen v následující kapitole.

## **7.1 Franšizingový manuál Vibroeasy**

V dalším textu je představen návrh franšizingového manuálu pro Vibroeasy, který byl sestaven v rámci diplomové práce a využívá již existujících prvků a navrhuje doplnění o další. Při jeho tvorbě bylo čerpáno jak z literatury, tak z předchozí evaluace existujícího manuálu. Vzhledem k nutnosti zachování obchodního tajemství Vibroeasy se nejedná o plné znění daného návrhu a některé jeho části tak nejsou v práci uveřejněny. V návrhu jsou zmiňovány přílohy A-M, které jsou jeho součástí, avšak k diplomové práci nejsou pro jejich rozsáhlost přiloženy. To samé platí i o Marketingovém manuálu a Personalistické příručce, které jsou v textu také zmíněny. Návrh manuálu dále obsahuje kontaktní údaje, které byly z důvodu ochrany osobních údajů změněny na fiktivní.

---

### **Úvod**

Vážení franšízanti,

jsme rádi, že jste si vybrali pro Vaše podnikání právě franšizingový systém Vibroeasy. Vibroeasy je dynamicky se rozvíjející značka vedená pod společností TIRR, s. r. o., jejíž hlavní činností je provozování tréninkových studií s vibračními plošinami. Usiluje o poskytování kvalitních služeb v oblasti fitness a zdraví. Klademe důraz na individuální a osobní přístup ke každému klientovi a věříme, že právě s Vaší pomocí dosáhneme pomoci co nejširšímu okruhu našich zákazníků.

## **Mise**

Pomáháme formovat postavu a budovat zdravější životní styl díky unikátním vibračním plošinám.

## **Vize**

Naši vizí je trvalý růst a opravdová pomoc všem klientům. Budeme dlouhodobě zaměřenou společností, která bude stabilní a prosperující. Budeme inovovat naše služby a zaměříme se na tolik potřebnou pomoc v oblasti formování postav. Vybudujeme síť poboček ve všech krajích České republiky a budeme jednou z nejvýznamnějších a nejsilnějších společností v dané oblasti, s cílem maximálně uspokojovat přání našich zákazníků.

## **Naše hodnoty**

### Pomoc a podpora

Vzájemná pomoc a podpora zajistí efektivně fungující systém mezi členy celé sítě. Pomáháme našim franšizingovým partnerům k dosahování jejich cílů.

### Lidé

Nejen naši klienti, ale i všichni spolupracovníci jsou pro nás důležití. Zakládáme si na slušnosti, spolehlivosti a zodpovědném přístupu k práci.

### Důvěra

Klíčový je pro nás dlouhodobý vztah založený na vzájemné důvěře, které je dosaženo otevřeným a čestným přístupem všech partnerů.

### Pracovitost

Aktivní a samostatný přístup je základem k vytvoření fungující franšizingové sítě.

### Smysluplná práce

Díky hmatatelným výsledkům a spokojenosti zákazníků práce přináší radost a uspokojení.

## **Popis systému**

Provozujeme franšizingový systém služeb, jehož licence opravňuje franšizanta provádět podnikatelskou činnost pod obchodní značkou Vibroeasy. Výhradním vlastníkem značky Vibroeasy je společnost TIRR, s. r. o., prodávající právo využívat tuto značku na mezinárodní úrovni. Vibroeasy Liberec zajišťuje prodej franšizingových licencí na území České republiky. Ostatní provozovny Vibroeasy jsou vlastněny nezávislými podnikateli a provozovány v souladu s podmínkami a koncepcí stanovenou společností TIRR, s. r. o.

## **Popis metody**

Vibroeasy poskytuje veřejnosti cvičení na vibračních plošinách značky Vibrostation. Dodavatel těchto přístrojů byl velmi pečlivě vybírán, mezi hlavní kritéria výběru patřily kvalita plošin, jejich výkon a funkčnost, spolehlivost dodavatele, rychlost dodávky, cena dodávky a též recenze od ostatních uživatelů. Na základě důkladného rozboru potenciálních dodavatelů vibračních plošin byl vybrán právě výrobce Vibrostation, který se tak stal povinným dodavatelem přístrojů pro všechny franšizanty a zodpovídá jak za záležitosti spojené s provozem a technickými parametry, tak za poprodejní servis a odstraňování závad a vyřizování reklamací. Zároveň řeší ve své vlastní režii problematiku ochrany duševního vlastnictví.

Hlavní činností všech členů franšizingového řetězce Vibroeasy je poskytování cvičebních lekcí na daných vibračních plošinách. Typický průběh této činnosti je popsán v následujících bodech:

- 1) Zákazník přijde do provozovny a odloží si.
- 2) Zaměstnanec zákazníka identifikuje, ověří jeho zdravotní stav a nabídne mu odpovídající službu (zákazník při první návštěvě podepisuje, že byl srozuměn s případnými kontraindikacemi a v tomto smyslu zodpovídá za svůj zdravotní stav).
- 3) Zákazník zaplatí příslušnou částku.
- 4) Zaměstnanec uvede zákazníka na vibrační plošinu a nastaví ji pro cvičení. Po celou dobu cvičení se zaměstnanec zákazníkovi věnuje.
- 5) Po 30 minutách je cvičení u konce a zákazník odchází.

Vedlejší prováděnou činností je rozbor fyzického stavu klientů prostřednictvím předepsaného tělesného analyzátoru, díky kterému je možné identifikovat množství tělesného tuku a svalů, kostních minerálů, BMI (Body Mass Index), metabolický věk, hodnotu viscerálního tuku a procento vody v těle. Tato činnost dovoluje sledovat pokroky zákazníků a jejich vývoj v čase. Franšizanti jsou oprávněni domluvit si externí spolupráci s vybraným výživovým poradcem. Před jejím započítím však důrazně doporučujeme ověřit kvalitu jeho služeb, aby pozitivně přispívaly k rozvoji dané pobočky a tím i celé franšizingové sítě. Spolupracující výživový poradce musí být schválen centrálou Vibroeasy Liberec.

V průběhu provozu studia může dojít k poruše vibrační plošiny. V takovém případě je zaměstnanec povinen uvést zákazníka na jiný přístroj a neprodleně kontaktovat servis strojů (viz Příloha L). Při poruše tělesného analyzátoru je třeba obstarat reklamaci produktu (nachází-li se v záruční době) nebo jeho opravu, případně pořídit nový. Dojde-li k dlouhodobějšímu výpadku elektrického proudu, je nutné o tomto zákazníky co nejdříve informovat a určit předpokládanou dobu opětovného provozu. Klientům, kteří se nachází v průběhu cvičení, je třeba vrátit zaplacenou částku/vstup na permanentku a jako omluvu poskytnout voucher s jednou cvičební lekcí zdarma. Při zjištění nefunkčního softwaru je nutné bez odkladu kontaktovat námi využívaného IT specialistu, který zjedná nápravu. Než dojde k opravě, personál je povinen zapisovat veškeré platby a rezervace do určeného formuláře (Příloha E) a po opětovném spuštění programu veškerá data dodatečně do programu zadat.

## **Normy pro služby**

Jedna cvičební lekce na vibračních plošinách ve studiu Vibroeasy trvá 30 minut. Cvičební doba jedné lekce nemůže být za jakýchkoliv okolností prodloužena, ovšem na vlastní žádost zákazníka může být zkrácena. Doba cvičení musí být absolvována vcelku, není možné ji dělit. Je doporučeno poskytnout každému zákazníkovi maximálně jednu cvičební lekci denně. Každý nový zákazník má právo využít jednu cvičební lekci zdarma. Účelem této lekce je rozpoznat potřeby zákazníka a seznámit ho s hlavními principy a přínosy

cvičení na vibračních plošinách.

Vibroeasy nabízí speciální časové období, kdy je možno cvičit za zvláštní (nižší) cenu, tzv. EasyTime. Toto časové období si stanoví franšizant sám, nesmí však překročit dobu trvání 2 hodin v jeden den (Např. 9.00 – 10.00 a 12.00 – 13.00). Dále je v nabídce zdravotní cvičení, jehož lekce trvá 15 minut a platí pro ni stejná pravidla uvedená výše. V časech, kdy probíhá EasyTime, by nemělo probíhat zdravotní cvičení. Permanentka na 10 cvičebních lekcí je platná maximálně 2 měsíce, permanentka na 20 cvičebních lekcí je omezena 3 měsíční platností. Permanentka Gold může být v průběhu její platnosti, která činí 1 měsíc, neomezeně využívána. Nelze na ni však uplatnit více než 2 cvičební lekce denně.

## Cenová politika

Základní ceník našich služeb vyjadřuje následující tabulka.

Tab. 6 Ceník Vibroeasy

Název	Platnost	Cena včetně DPH	Cena včetně DPH za 1 lekci
Jednorázové vstupné		100,- Kč	100,- Kč
Jednorázové vstupné – student		70,- Kč	70,- Kč
Jednorázové vstupné – EasyTime		50,- Kč	50,- Kč
Jednorázové vstupné – zdravotní cvičení		30,- Kč	30,- Kč
Permanentka – 10 cvičení	2 měsíce	800,- Kč	80,- Kč
Permanentka – 20 cvičení	3 měsíce	1500,- Kč	75,- Kč
Permanentka Gold – neomezený	1 měsíc	1500,- Kč	50,- Kč
Permanentka Gold – neomezený (pro dvě osoby)	1 měsíc	2700,- Kč	45,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednorázové vstupné je částka, kterou zákazník zaplatí za 1 cvičební lekci. Studentská sleva může být odečtena pouze po předložení platného studentského průkazu. Jednorázové vstupné – EasyTime je uplatnitelné pouze v průběhu předem určené doby. Jednorázové vstupné – zdravotní cvičení je cena za 1 lekci zdravotního cvičení. V tabulce je dále uvedena cena za permanentku na 10 cvičebních lekcí, 20 cvičebních lekcí a permanentku Gold.

Tento ceník je všem příjemcům franšízy doporučen. Franšízantům je umožněno provádět slevové akce v délce trvání jednoho měsíce bez povolení franšízora 4x do roka. V případě, že mají zájem vytvořit slevovou akci nad rámec tohoto stanovení, podléhá tento zájem procesu schválení franšízora. V takovém případě jsou franšízanti povinni zaslat franšízorovi Žádost o povolení slevové akce (viz Příloha E) minimálně 1 měsíc před jejím započítáním. V případě souhlasu franšízora je akce povolena, v opačném případě nemůže být uskutečněna.

Franšízor si vyhrazuje právo provádět jakékoliv změny v ceníku a jeho položkách. Tyto změny jsou franšízantům vždy řádně a včas oznámeny.

## **Franšízingové poplatky**

Vybírané franšízingové poplatky jsou stanoveny následovně:

- 1) Vstupní poplatek za franšízing: 70 000,- Kč + DPH pro menší provozovnu (4 vibrační plošiny), 100 000,- Kč + DPH pro větší provozovnu (6 vibračních plošin). Tento poplatek je splatný do 30 dnů ode dne uzavření franšízingové smlouvy. Zahrnuje cenu za franšízingovou licenci, poskytnuté know-how a právo užívat logo obchodní značku Vibroeasy, software Vibroeasy, přidělenou webovou stránku a e-mailovou adresu, veškeré vstupní poradenství a pomoc franšízantovi, provozní a marketingové manuály, obchodní příručky, vstupní marketingové materiály a výhodně nasmlouvané dodavatele.



- 2) Průběžný poplatek za franšizing: 5 % z hrubých příjmů + DPH. Tento poplatek je franšizant povinen platit franšizorovi každý kalendářní měsíc. Je splatný na základě faktury franšizora, a to do 14 dnů od jejího vystavení. Průběžný poplatek zahrnuje cenu za průběžnou pomoc a podporu ze strany franšizora, školení a rozvoj informačních technologií.
- 3) Pravidelný marketingový poplatek: 2% z hrubých příjmů + DPH. Marketingový poplatek je též splatný každý kalendářní měsíc, a to do 14 dnů od vystavení faktury franšizorem. Tato platba slouží jako příspěvek do marketingového fondu, z něhož je hrazena společná reklama.

Hrubé příjmy jsou vykazovány v rámci pravidelného reportingu, za jehož správnost plně ručí franšizant a nesprávné reportování může být předmětem ukončení franšizingové smlouvy.

Pro představu nákladovosti jsou sestaveny následující tabulky s přibližnými náklady na zařízení franšizingové pobočky. První tabulka odhaduje náklady pro menší provozovnu se 4 vibračními plošinami, druhá tabulka pro větší provozovnu s 6 vibračními plošinami. Jednotlivé položky se mohou v konkrétních případech lišit.

Tab. 7 Náklady – menší provozovna

<b>Položka</b>	<b>Cena bez DPH</b>
Franšizingová licence	70 000,- Kč
Vibrační plošiny	600 000,- Kč
Koberec	15 500,- Kč
Nábytek	20 000,- Kč
IT zařízení	13 000,- Kč
Tělesný analyzátor	4 500,- Kč
Tapety	3 500,- Kč
Zrcadla	400,- Kč
Televize	10 000,- Kč

Reklamní stojany + bannery	10 000,- Kč
Stavební úpravy	10 000,- Kč
Rezerva	20 000,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>776 900,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8 Náklady – větší provozovna

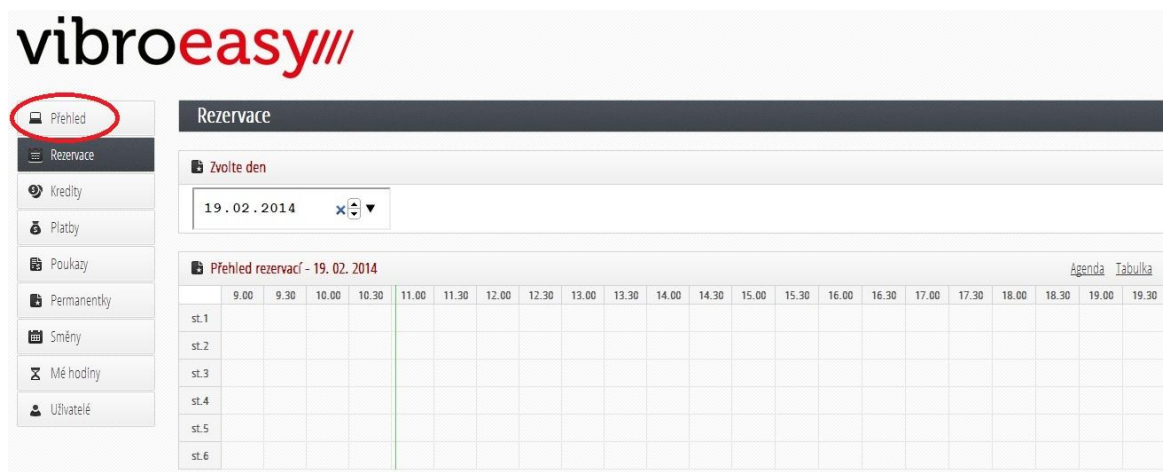
<b>Položka</b>	<b>Cena bez DPH</b>
Franšizingová licence	100 000,- Kč
Vibrační plošiny	860 000,- Kč
Koberec	17 500,- Kč
Nábytek	23 000,- Kč
IT zařízení	13 000,- Kč
Tělesný analyzátor	4 500,- Kč
Tapety	4 500,- Kč
Zrcadla	700,- Kč
Televize	10 000,- Kč
Reklamní stojany + bannery	10 000,- Kč
Stavební úpravy	10 000,- Kč
Rezerva	20 000,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 073 200,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Účetnictví

Je vyžadováno, aby každý majitel franšizingové pobočky Vibroeasy, ať už se jedná o fyzickou či právnickou osobu, vedl podvojný účetnictví. Toto účetnictví musí být vedeno podle aktuálně platných zákonů a právních předpisů. Osoba pověřená vedením účetnictví bude v pobočce buď přímo zaměstnána na pracovní pozici účetní, nebo bude najata jako externí pracovník. Z důvodu nízké vytíženosti této pracovní pozice doporučujeme využít spíše druhou variantu.

Veškeré účetní výkazy týkající se provozu franšizingové pobočky Vibroeasy je franšizant povinen zasílat franšízorovi. Kromě těchto výkazů je povinností franšizanta odesílat pravidelný měsíční reporting. Pokyny pro reporting a vyplňování určených formulářů jsou k nalezení v počítačovém programu Vibroeasy pod první záložkou s názvem Přehled, ve složce Reporting. Po stisknutí tlačítka „Odeslat“ jsou data automaticky zaslána franšízorovi.



Obr. 12 Software Vibroeasy – přehled

Zdroj: Interní zdroje firmy

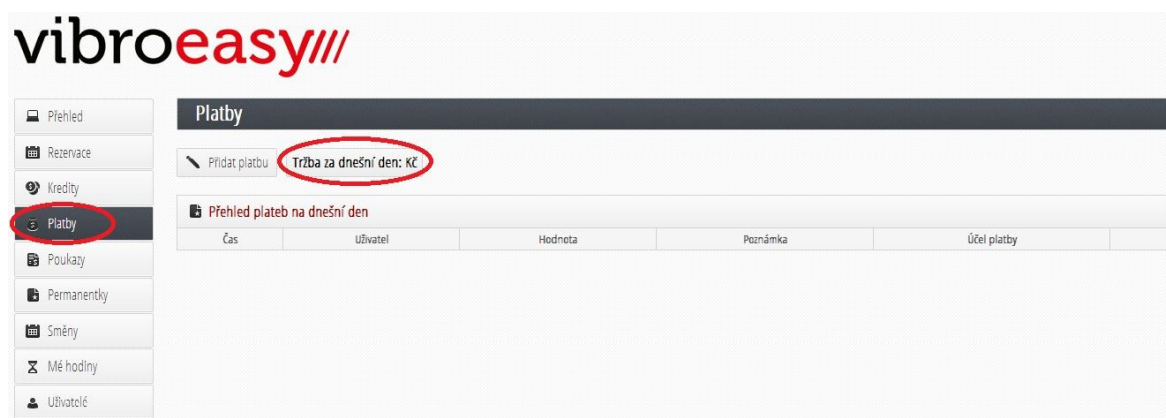
## Platební styk a jeho kontrola

Platební styk mezi franšízorem a majitelem pobočky bude probíhat bezhotovostně. Číslo účtu, na něž je franšizant povinen zasílat výše uvedené poplatky, je 123456789/0300.

Co se týče platebního styku franšizanta a jeho zákazníků, vzhledem k tomu, že částky za služby nejsou příliš vysoké, většina plateb bude probíhat v hotovosti. Rozhodnutí o přijímání platebních karet je ponecháno na uvážení franšizanta. V případě, že se rozhodne platby v této formě přijímat, je jeho povinností obstarat si platební terminál pro přijímání platebních karet.

Kontrola platebního styku mezi franšízorem a franšizantem probíhá prostřednictvím

softwaru Vibroeasy a je opět k nalezení v záložce Přehled, složka Platební styk. Kontrola plateb ze strany zákazníků se provádí každý den, a to porovnáním skutečného stavu v pokladně a denní tržby uvedené v záložce Platby. Za pokladnu je vždy zodpovědný určený pracovník. Nekoresponduje-li skutečný stav s denní tržbou, je tento zaměstnanec povinen stav v pokladně vyrovnat s částkou zobrazenou v Platbách. Každá přijatá platba musí být zaznamenána v programu Vibroeasy.



Obr. 13 Software Vibroeasy – platby

Zdroj: Interní zdroje firmy

## Provozovna

### Lokalita provozovny

Vlastník franšízingové licence má možnost vybrat si ze dvou druhů provozoven, a to z provozovny kamenné a provozovny umístěné v obchodním/nákupním centru. Každý typ má své výhody a nevýhody, jež je potřeba zvážit.

Kamenná provozovna by měla být umístěna ve frekventované a dopravně dobře dostupné lokalitě. Základními podmínkami pro výběr lokality je přímý vstup z ulice a přízemí, což zajistí dobrou viditelnost pobočky a jednoduchý přístup; dále vlastní výloha vhodná pro marketingovou prezentaci, třetí podmínkou je možnost parkování a zastávka MHD v blízkosti provozovny. Důležité je zvážit také vhodnost umístění jejího vzhledem k okolnímu prostředí.

Rozhodne-li se franšízant pro provozovnu umístěnou v obchodním či nákupním centru, podmínkou je veřejná známost a vysoká návštěvnost tohoto centra. Franšízantovi je doporučeno vybrat centrum s dobrou pověstí a image, která je oblíbená mezi návštěvníky. Výhodou takového umístění provozovny je dobrá dopravní dostupnost a dostatečná parkovací plocha. Nevýhodou je absence výlohy, je zde ale značný prostor pro lokální letákové kampaně.

Výběr lokality podléhá schválení centrály Vibroeasy Liberec, proto doporučujeme detailní konzultaci s naším zástupcem pro poradenství při otvírání provozoven.

### **Označení provozovny**

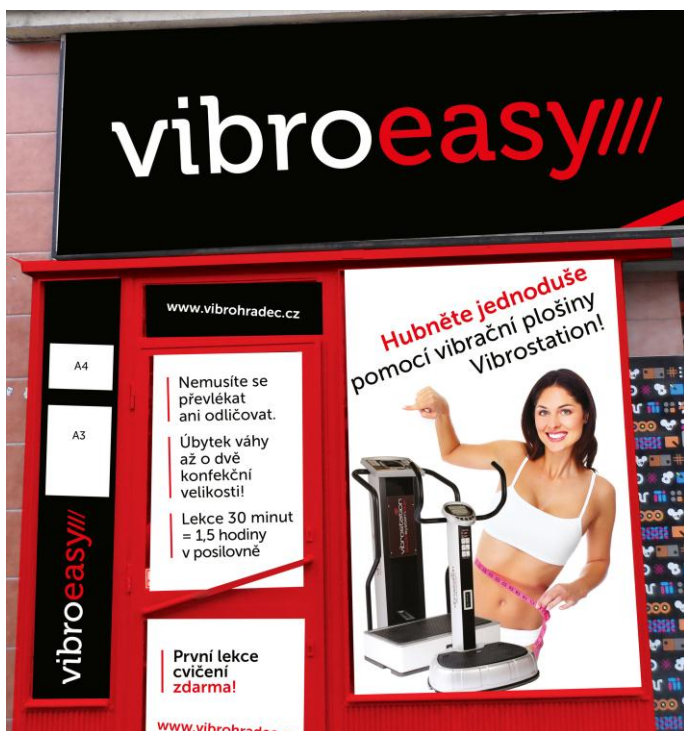
Označení provozovny musí splňovat náležitosti určené platnými právními předpisy. Aktuální zákonem stanovené položky označení provozovny jsou:

- a) obchodní firma nebo název nebo jméno a příjmení podnikatele a jeho identifikační číslo (bylo-li přiděleno),
- b) jméno a příjmení odpovědné osoby,
- c) prodejní nebo provozní doba.

Franšízorem je dále vyžadováno, aby označení provozovny zahrnovalo i otevírací dobu a kontakt na příslušnou odpovědnou osobu.

### **Prezentace navenek a používání obchodní značky**

Exteriér provozovny musí odpovídat požadavkům uvedeným v Marketingovém manuálu, jež je k vyžádání u Vibroeasy Liberec. Franšízant je povinen dodržovat jednotný vzhled, barevné schéma a označení provozovny podle určení franšízora. Je žádoucí, aby každá provozovna byla viditelně opatřena značkou a logem Vibroeasy. V případě kamenné provozovny je povinností franšízanta obstarat vnější polepy, jež jsou navrženy a zhotoveny výhradně reklamní agenturou uvedenou v Příloze J. Jiný dodavatel exteriéru provozovny není povolen. Vzor grafického návrhu exteriéru kamenné provozovny ukazuje obrázek.



Obr. 14 Kamenná provozovna – polepy

Zdroj: Interní zdroje firmy

Na základě franšizingové smlouvy je franšizantům umožněno používat obchodní značku Vibroeasy. Co se týče jejího užívání, všeobecně platí, že majitel pobočky a jeho zaměstnanci jsou povinni jednat vždy s nejlepším vědomím, v souladu s našimi hodnotami a Pravidly etiky (Příloha A), vytvářet pozitivní obraz o značce a úmyslně značku nepoškozovat. Seznam konkrétních pravidel a standardů užívání obchodní značky jsou obsaženy v Příloze C. Jejich dodržování je pro všechny franšizanty povinné.

### Otevírací doba

Kamenná provozovna má povinnost být otevřena vždy v pracovní dny. Určení otevírací doby je v kompetenci franšizanta, ovšem provozovna musí být otevřena minimálně 8 hodin denně. Vzhledem k časové vytíženosti některých klientů doporučujeme zvážit otevření provozovny až do večerních hodin (např. do 19.00 či 20.00 h). Otevírací dobu o víkendech a státních svátcích může franšizant stanovit na základě svého uvážení a průzkumu – již po několika měsících provozu pobočky bude schopen rozpoznat přání zákazníků a otevírací

domu zjištěným požadavkům přizpůsobit. Studio smí být uzavřeno pouze ve výjimečných případech, jako jsou např. dlouhodobý výpadek elektrického proudu, havárie v provozovně či přírodní katastrofa. Za výjimečnou situaci není považována dovolená zaměstnanců apod. O uzavření provozovny je nutné franšízora neprodleně informovat a s opodstatněnými důvody vedoucí k jejímu uzavření jej v dostatečném rozsahu obeznámit.

Provozovna situovaná v obchodním či nákupním centru má otevírací dobu shodnou s tímto centrem. Případné vyskytnutí výše zmíněných výjimečných případů musí franšizant konzultovat se správou daného centra. Při uzavření provozní jednotky platí shodná pravidla o povinnosti informovat franšízora.

### **Pojištění provozovny**

Každá provozovna má povinnost mít po dobu trvání franšizingové smlouvy uzavřené pojištění podnikatelských rizik, včetně pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou jinému subjektu či věci. Bez uzavření tohoto pojištění nemůže být zahájena činnost provozovny. Výběr pojišťovací instituce zůstává v pravomoci franšizanta, navrhuje ale využít výhodné nabídky pojištění, obsažené v Příloze H.

### **Prostorové rozdělení provozovny a její vybavení**

Velikost provozovny je závislá na počtu strojů, kterými chce majitel pobočky disponovat. Chce-li provozovat 4 vibrační plošiny, je třeba počítat s prostorem alespoň 45 m<sup>2</sup>. Minimální rozloha prostoru pro 6 vibračních plošin je 50 m<sup>2</sup>, ovšem vždy záleží na tvaru a členitosti místnosti, která může výrazně ovlivnit skutečnou potřebnou plochu. Každá provozovna je rozdělena do 5, respektive 6 částí:

- vstupní prostor a čekárna,
- recepce asistentky studia,
- cvičební prostor,
- dětský koutek,
- skladové prostory a kuchyňka,
- toalety (platí pouze pro kamenné provozovny).

Již při vstupu zákazníka do provozovny je důležité, aby celý prostor působil příjemně, jednotně a profesionálně a zároveň evokoval přátelské prostředí s osobním přístupem. Pro vytvoření takovéto atmosféry je povinné zajistit si jednotnou vůni, která bude použita ve všech prostorách, příjemnou hudbu, jasné osvětlení, vhodnou dekoraci, jako např. živé květiny či obrazy, tematické časopisy a informační brožury v čekárně. Je nezbytně nutné dbát na neustálé udržování absolutní čistoty.

Vybavení provozovny je rozděleno na povinné a doporučené. Povinné vybavení je označeno přívlastkem „předepsaný“ a je pro něj nutné, aby bylo pořízeno v daném typu a barvě (týká se zejména nábytku). Katalog těchto povinných prvků s jejich fotografiemi a kontaktem na příslušného dodavatele je uveden v Příloze F. Ostatní vybavení může být pořízeno v jiné formě, než uvádí katalog doporučených prvků, obsažený v Příloze G. Jiný nábytek a vybavení nemůže být bez předchozího schválení franšízorem v provozovně použito.

Vstupní prostor a čekárna – vybavení:

- předepsaný botník,
- věšák,
- předepsaný stůl,
- předepsaná pohovka a křeslo,
- tematické časopisy, informační brožury, letáky,
- stojan pro prezentaci slevových a marketingových akcí,
- předepsané dokumenty určené k vyvěšení: Pravidla tréninkového studia Vibroeasy, Pravidla etiky, Kontraindikace, propagační plakáty,
- zrcadlo/zrcadla,
- předepsané bannery.

Recepce asistentky studia – vybavení:

- předepsaný stůl – recepce,
- předepsaná židle,



- předepsané regály a skříně,
- šanony na evidenci registračních karet zákazníků,
- provozní manuál asistentky,
- stolní počítač,
- multifunkční barevná tiskárna,
- služební telefon,
- pokladna,
- platební terminál (je-li třeba),
- spotřební materiál: kancelářské potřeby, čisticí papírové utěrky, předepsaná dezinfekce, ostatní čisticí prostředky a další,
- letáky,
- vizitky,
- ceník v předepsaném formátu,
- předepsaný „aquamat“ (stojan na vodu) + voda v barelu,
- držák na kelímky + kelímky,
- předepsaný tělesný analyzátor.

#### Cvičební prostor – vybavení:

- předepsané vibrační plošiny,
- předepsané tapety a zrcadla,
- předepsané poličky,
- LCD televize k zavěšení.

#### Dětský koutek – vybavení:

- předepsaný koberec,
- předepsaný stolek a židle,
- omalovánky,
- pastelky,
- hračky pro děti.

Skladové prostory a kuchyňka – vybavení:

- vysavač,
- zařízení kuchyňky: dřez, lednice, rychlovarná konvice, mikrovlnná trouba, stůl, židle, odpadkový koš a další.

Toalety – vybavení:

- sociální zařízení,
- hygienické potřeby,
- odpadkový koš,
- zrcadlo.

V celém prostoru pobočky je předepsaná podlahová krytina a na stěnách předepsané tapety. Provozovna musí být dále vybavena připojením k internetu a televiznímu vysílání. V Příloze I je zahrnuta nabídka zvýhodněných telekomunikačních služeb vybrané společnosti.

Vzhledem k nutnosti zachování firemního designu doporučujeme konzultovat vybavení a vzhled provozovny s výše zmíněným poradcem při otvírání provozoven, jehož schválení je nezbytné pro zahájení provozu studia. Typický interní vzhled provozovny ukazuje následující obrázek.



*Obr. 15 Interní vzhled provozovny*

Zdroj: Interní zdroje firmy

## **Reklamní činnost**

Jednou z nejdůležitějších činností v rámci franšizingového podnikání bude propagace provozovny. Franšizanti mají možnost využít lokální reklamu, kterou si budou sami řídit nebo reklamu společnou, která bude vždy zajišťována franšízorem.

### **Lokální reklama**

Uplatnění lokální reklamy záleží zcela na rozhodnutí franšizanta. Reklamní kampaň si franšizant připravuje, organizuje a financuje samostatně. Povolená je jakákoliv forma lokální reklamy, jako např. letáková kampaň, billboard, inzerce v tisku a jiných médiích, hosteska a další. Je však důležité upozornit, že forma, design a obsah lokální reklamy vždy podléhá schválení Vibroeasy Liberec. Pro schválení reklamy je nutné vyplnit a odeslat

Žádost o schválení lokální reklamy, obsaženou v Příloze E. Vždy je třeba zvážit, jaká cílová skupina má být oslovena a typ reklamy tomu přizpůsobit. Příklady možných podob lokální reklamy jsou zobrazeny níže.



Obr. 16 Leták

Zdroj: Interní zdroje firmy



Obr. 17 Leták – zdravotní cvičení

Zdroj: Interní zdroje firmy



Obr. 18 Voucher – lekce zdarma

Zdroj: Interní zdroje firmy

Jak bylo uvedeno výše, Vibroeasy si zakládá na jednotné firemní identitě, která spojuje všechny členy franšizingové sítě a zároveň je odlišuje od případné konkurence. Aby byla tato jednotnost zachována, byl vytvořen Marketingový manuál, vzniklý ve spolupráci s reklamní agenturou zajišťující jednotný design všech propagačních materiálů, jež je zároveň jejich výhradním dodavatelem. Marketingový manuál definuje pravidla designu pro komunikaci s veřejností a jeho smyslem je sjednotit vizuální podobu propagačních materiálů. Určuje varianty logotypu a zásady pro jeho použití, možnosti písma a barevných schémat, též obsahuje vzory vizitek, obálek, hlavičkového papíru, permanentek, dárkových poukazů, inzerátů, letáků, bannerů a dalších prvků. Tento manuál je k vyžádání u Vibroeasy Liberec a je závazný pro všechny franšizanty.

Internetová reklama spadá do pravomoci franšízora. Franšizantům je však dovoleno zakládat profily na sociálních sítích, jejichž prezentace musí opět splňovat požadavky Marketingového manuálu.

### **Společná reklama**

Společná reklama je realizována franšízorem, a to na celostátní úrovni. Je hrazena z marketingového fondu, do něhož pravidelně přispívají marketingovými poplatky všichni franšizanti. Tato reklama probíhá prostřednictvím reklamních spotů vysílaných na vybraných televizních stanicích, celostátních inzercí v tisku, účasti na marketingových akcích a internetových stránkách a článků.

Webové stránky představují jeden z nástrojů on-line marketingu realizovaným převážně franšízorem. Každá provozovna získá koupí franšizingové licence svou vlastní webovou stránku, jejíž vzhled je navržen designérem z již zmiňované reklamní agentury. Výstavba stránek je výhradní záležitostí externě najatého IT specialisty, obsah určitých kategorií může být ale upravován samotnými franšizanty prostřednictvím snadného nástroje v softwaru Vibroeasy, jenž umožňuje, mimo jiné, vkládat fotografie dané provozovny a psát vlastní články. Náhled úvodního bloku internetových stránek zachycuje následující obrázek.



Obr. 19 Webové stránky

Zdroj: Interní zdroje firmy

## Personální oblast

Zajištění personálního obsazení pobočky bude jedním z nejdůležitějších úkolů jejího majitele, jelikož zaměstnanci jsou klíčovými články v komunikaci s jeho zákazníky. Tato kapitola by měla franšizantům zjednodušit rozhodování, jak k personálu přistupovat a jak ho vybírat. Zároveň obsahuje popis chování a vzhledu zaměstnanců, jejich pracovní náplně a povinností, školení a kontroly pracovních povinností.

## Popis pracovních pozic

Tvorba organizační struktury každé provozovny je pouze záležitostí franšizanta. Obvykle ji budou tvořit tyto pracovní pozice:

### **Manažer provozovny**

Manažerem provozovny může být příjemce franšízy či najatý manažer. Osoba na této pracovní pozici nese odpovědnost za chod celé provozovny, práci všech zaměstnanců a prezentaci pobočky navenek. Zároveň neustále mapuje lokální trh, řídí marketingovou činnost a finance v pobočce, zajišťuje nábor zaměstnanců a jejich školení, řeší stížnosti zákazníků a personálu, a pokud není manažerem přímo franšizant, komunikuje s majitelem provozovny. Měl by disponovat organizačními, prezentačními a komunikačními schopnostmi.

### **Asistentka studia**

Hlavní náplní asistentky studia je obsluha zákazníků a komunikace s nimi. Měla by disponovat nejen komunikačními schopnostmi, ale též organizačními a prodejními. Provádí potřebnou administrativu, je tedy nutné, aby se jednalo o osobu spolehlivou, zodpovědnou, učenlivou a příjemnou. Jejím úkolem je porozumět individuálním potřebám klienta, připravit tréninkový plán dle jeho požadavků, provádět diagnostiku jeho fyzického stavu, vyřizovat telefonické hovory a e-mailovou korespondenci a komunikovat s manažerem pobočky. Též je pověřena objednávkami spotřebního materiálu. V případě potřeby může franšizant určit tzv. hlavní asistentku, která bude fungovat jako vedoucí týmu asistentek a bude zodpovědná za jejich nábor, práci a tvorbu směn. Hlavní asistentka je podřízena manažerovi provozovny.

### **Hosteska**

Činností hostesky je reprezentace franšizingové pobočky na veřejnosti a získávání nových zákazníků. Vzhledem k tomu, že je často první osobou, se kterou jsou potenciální klienti v kontaktu, je třeba klást důraz na její profesionalitu a příjemné vystupování. Má na starost oslovování potenciálních zákazníků studia, poskytování základních informací o službách Vibroeasy, rozdávání letáků a vizitek s lekcí zdarma. Měla by být pracovitá, komunikativní a spolehlivá, se schopností bezprostředního navazování kontaktů. Pozice hostesky je často řešena krátkodobě prostřednictvím dohody o provedení práce.

## **Ostatní pracovníci**

Výběr ostatních zaměstnanců, jako např. účetní, je pouze volbou franšizanta. Doporučujeme ale využívat spíše externích služeb odborných společností či OSVČ.

## **Vzhled pracovníků a jejich chování**

Pro pracovní pozici manažera provozovny neexistuje předepsané oblečení. Avšak při dlouhodobějším pobytu v prostorech, kde je možný střet se zákazníky, je vhodné nosit firemní tričko či košili, tmavé kalhoty a tmavé boty. Ať už se manažer rozhodne pro jakékoliv oblečení, vždy je třeba dbát na jeho vhodnost a čistotu, stejně jako celkovou upravenost, a to jak oděvu, tak zevnějšku.

Asistentka studia musí splňovat požadavky na předepsaný oděv. Zásadně obléká červené firemní tričko, jehož náhled je níže. Dále je povinna nosit černé kalhoty, černé ponožky a pohodlnou obuv tmavé, nejlépe černé barvy. Na tričku má v průběhu pracovní doby připnutou jmenovku se svým křestním jménem. V případě potřeby obléká firemní mikinu. Vzhledem k tomu, že asistentka studia je v neustálém kontaktu se stávajícími i potenciálními zákazníky, je nutné, aby vždy působila příjemně a byla oblečená čistě. Požadavky na úpravu vlasů nejsou stanoveny, ovšem extravagantní účesy nejsou příliš vítány.

Hosteska studia Vibroeasy nosí výhradně bílé firemní tričko a černé kalhoty, obuv by měla mít ideálně tmavou barvu. V případě chladného počasí jsou samozřejmostí další části oděvu, jako např. mikina, vesta, či bunda, firemní tričko je ale vždy navrchu. Ostatní pravidla ohledně celkového vzhledu hostesky se shodují s požadavky pro asistentku studia.





*Obr. 20 Firemní tričko červené*

Zdroj: Interní zdroje firmy



*Obr. 21 Firemní tričko bílé*

Zdroj: Interní zdroje firmy

U všech zaměstnanců je kladen důraz především na profesionální vystupování a individuální přístup k zákazníkům. Za všech okolností se musí chovat slušně, dle pravidel etiky, ochotně a mile, měli by u klientů vzbuzovat důvěru a být zodpovědní. Důležitá je komunikace se zákazníkem, která by měla být vstřícná a pozitivní, ale zároveň nenásilná, a to i v případě řešení stížností.

## **Směny a jejich střídání**

Každá asistentka je povinna vždy do 20. dne v měsíci zaslat pracovníkovi zodpovědnému za tvorbu směn (manažer pobočky či hlavní asistentka) své časové možnosti pro nadcházející měsíc. Na tomto základě budou směny rozepsány a asistentkám oznámeny do 25. dne daného měsíce. Délka jednotlivých směn, jejich rozdělení a střídání závisí na otevírací době provozovny, možnostech asistentek a rozhodnutí pověřené osoby. Směny mohou být celodenní nebo rozděleny na dopolední a odpolední. V případě střídání směn v průběhu pracovní doby je nutné, aby se střídající asistentka dostavila do studia alespoň o 15 minut dříve.

## **Pracovní náplň a povinnosti zaměstnanců**

Popis pracovní náplně a povinností jednotlivých zaměstnanců slouží k vytvoření všeobecné představy o prováděné práci. S konkrétními činnostmi jsou zaměstnanci seznámeni v průběhu školení.

### **Manažer provozovny:**

- denní přítomnost ve studiu,
- zajištění plynulého chodu provozovny,
- kontrola provozovny, pokladny a pokladní knihy,
- kontrola spotřeby materiálů,
- plánování a realizace reklamy,
- sestavování a kontrola plnění finančního plánu,
- kontrola plnění pracovních povinností zaměstnanců,
- monitoring místního trhu,
- zjišťování spokojenosti zákazníků,
- práce v softwaru Vibroeasy,
- tvorba a zasílání pravidelných reportů,
- řešení stížností zákazníků a zaměstnanců,
- nábor zaměstnanců a péče o ně,
- tvorba směn (pokud neexistuje hlavní asistentka),
- zastupování studia na veřejnosti,
- evidence potřebných dokumentů,
- udržování kontaktu s majitelem provozovny/franšízorem.

### **Asistentka studia:**

- včasný příchod do zaměstnání,
- obsluha zákazníků,
- zjišťování potřeb zákazníků,
- ověřování zdravotního stavu zákazníků,

- příprava tréninkového plánu zákazníků,
- asistence zákazníkům při cvičení,
- provádění měření a vážení zákazníků,
- informování zákazníků o novinkách a akcích studia,
- aktivní prodej permanentek,
- komunikační servis – telefon, SMS, e-mail,
- péče o vibrační plošiny, zejména jejich dezinfekce,
- udržování permanentní čistoty studia,
- práce v softwaru Vibroeasy a s tiskárnou,
- objednávky vody a spotřebního materiálu,
- evidence registračních karet a pokladních dokladů,
- vedení pokladní knihy,
- řešení stížností zákazníků,
- udržování kontaktu s manažerem provozovny.

#### **Hosteska:**

- rozdávání letáků, vizitek a lekcí zdarma,
- informování veřejnosti o tréninkovém studiu,
- propagace cvičení na vibračních plošinách,
- aktivní oslovování potenciálních zákazníků.

### **Výběr zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou klíčovou složkou úspěchu každé provozovny, proto je důležité věnovat jejich výběru náležitou pozornost. Obsazované pracovní pozice budou především pozice asistentky studia a v případě, že franšizant nefiguruje jako manažer provozovny, bude se výběrové řízení týkat i tohoto pracovního místa. Manažer pobočky musí být schválen centrálou Vibroeasy Liberec.

Výběr personálu bude probíhat zcela v kompetenci franšizanta, ovšem v případě zájmu je

mu k dispozici konzultant z oblasti lidských zdrojů, jenž pomůže s celým procesem náboru zaměstnanců, a to od sestavení inzerátu až po výběr vhodného kandidáta. Kontaktní údaje jsou k nalezení v Příloze L.

Prvním krokem náboru zaměstnanců bude navázání kontaktu s potenciálními kandidáty na dané pracovní pozice. Nabízí se přímé oslovení konkrétních osob, nebo umístění inzerátu na webové stránky studia, různé pracovní servery či ve výloze provozovny, další možností je využít např. služeb personální agentury nebo inzerce v tisku. Následovat bude selekce přijatých životopisů a motivačních dopisů. Doporučujeme zabývat se nejen obsahovou stránkou těchto dokumentů, ale i úpravou a strukturou. Vybraní uchazeči jsou poté vyzváni, aby se dostavili k osobnímu pohovoru, vhodné je ale kontaktovat i neúspěšné kandidáty. Při vedení osobního pohovoru je franšizantům doporučeno řídit se Personalistickou příručkou, jež je k vyžádání u franšízora. Obsahuje rady, jak při pohovoru komunikovat, čeho si na kandidátech všímat, seznam typicky kladených otázek a další užitečná doporučení. V závěrečné fázi pohovoru je důležité ponechat uchazečům prostor pro vlastní dotazy a informovat je o dalším postupu.

Vzhledem k tomu, že si Vibroeasy zakládá na korektním jednání, žádáme franšizanty, aby poskytli všem účastníkům výběrového řízení zpětnou vazbu a výsledek řízení jim sdělili ohleduplnou formou.

## **Školení zaměstnanců**

Cílem Vibroeasy je poskytovat kvalitní služby na profesionální úrovni, čehož může být dosaženo především plnohodnotnou prací všech zaměstnanců. Vibroeasy se snaží neustále zvyšovat kompetence svých pracovníků, a to prostřednictvím školení. Aby se mohl vybraný pracovník stát náležitým členem pracovního týmu, musí absolvovat vstupní školení, bez jehož řádného ukončení není možné zahájit zaměstnanecký poměr.

Vstupní školení asistentek probíhá vždy 5 po sobě jdoucích dnů na centrále v Liberci a je rozděleno na část teoretickou, praktickou a zkoušku. Termín školení a přihlášky účastníků

zajišťuje franšízant.

Obsah teoretické části školení je následující:

- popis fungování vibračních plošin,
- vibrační trénink a prováděné cviky,
- obsluha vibračních plošin,
- komunikace se zákazníky,
- práce v softwaru Vibroeasy,
- prodejní techniky,
- řešení stížností zákazníků,
- chod recepce a administrativní činnost,
- dodržování bezpečnosti na pracovišti.

Po skončení výuky teorie následuje dvoudenní praktický výcvik asistentek na pracovišti v Liberci. Asistentky jsou povinny dostavit se v předepsaném oblečení a zásadně nevstupovat do průběhu komunikace se zákazníkem, veškeré případné dotazy či připomínky si zapisovat a odpovědi zjišťovat až po odchodu klienta. Smyslem praktického výcviku je zúčastnit se běžného denního provozu již zavedené pobočky, pozorovat práci asistentky a získávat tak zkušenosti a vědomosti pro své vlastní budoucí působení ve studiu. Vstupní školení je zakončeno úspěšným složením zkoušky skládající se z písemného testu ověřující znalosti pracovní náplně na pozici asistentka studia a dále ústního zkoušení, v rámci kterého je simulován celý proces kontaktu se zákazníkem. Zkoušející pracovník zkoušku zhodnotí a rozhodne o udělení certifikátu či případném opakovaném školení. Aktivní práci asistentky v daném studiu je možné zahájit až po obdržení certifikátu.

Co se týče manažera pobočky, jeho povinností je před slavnostním otevřením studia projít měsíčním vstupním školením, kde se zúčastní seminářů zaměřených na teoretické znalosti o franšízingové síti Vibroeasy, její činnosti, cílech a strategii, prováděných procesech a pracovních povinnostech manažera i všech ostatních zaměstnanců. V rámci školení dále

absolvuje několik kurzů manažerských dovedností a pohovorů se zaměstnanci centrály Vibroeasy Liberec. Výcvik manažera je zakončen testem teoretických znalostí a praktickou zkouškou, která spočívá v týdenním působení na pozici manažera v liberecké pobočce, a to pod dohledem již zkušeného manažera tohoto studia. Tento pracovník v závěru výcvik zhodnotí a rozhodne o udělení certifikátu či nutnosti dalšího tréninku.

Průběžná školení probíhají nepravidelně, vždy při zavádění nových procesů a postupů či při výraznější změně softwaru Vibroeasy. Oznámení o nadcházejícím průběžném školení je zasíláno majiteli franšizingového podniku, který o tomto příslušné zaměstnance informuje a zajistí jejich přihlášení. Průběžná školení jsou též povinná pro všechny zaměstnance a zpravidla probíhají v libereckém studiu.

## **Odměňování zaměstnanců**

Franšízantům je doporučeno odměňovat zaměstnance kombinovaným způsobem, tedy stanovit fixní a variabilní složku mzdy, jejímž cílem je motivovat zaměstnance k co nejlepšímu pracovnímu výsledku. Základní mzdu, tvořící pevnou složku, je vhodné počítat formou časové mzdy. Pohyblivá složka mzdy se bude skládat z osobního ohodnocení, příplatků za práci přesčas, o víkendech a státních svátcích (je-li provozovna otevřená) a dále z prémie a odměn. Osobní ohodnocení doporučujeme vyplácet na základě vlastního uvážení, typicky se bude týkat hlavní asistentky. Prémie mohou být určeny např. procentem z hodnoty prodané permanentky nebo pevnou částkou za každou permanentku, odměny by měly být vypláceny jednorázově za mimořádné prodejní výsledky.

## **Kontrola plnění pracovních povinností zaměstnanců**

Manažer pobočky může plánovaně i náhodně kontrolovat práci asistentek. Jedná se o kontrolu přístupu a jednání se zákazníky, dodržování předepsaného oblečení, úpravy a čistoty provozovny, vedení pokladní knihy a dalších povinností uvedených v kapitole Pracovní náplň a povinnosti zaměstnanců. Pokud manažer zjistí určité nedostatky, či dokonce stížnosti ze strany zákazníků, má právo asistentku napomenout, případně i finančně postihnout a domluvit se na nápravě. Plánované kontroly, jež jsou předem

zaměstnancům oznámeny, doporučujeme provádět jednou za měsíc. Náhodné kontroly mohou být uskutečňovány nepravidelně, dle individuálních potřeb každého studia.

Kontrolu kontaktu se zákazníky je možno realizovat dvojím způsobem. První možností je provádět tzv. náslechy, které spočívají v přítomnosti manažera pobočky po celou dobu směny asistentky, pozorování její práce a komunikace s klienty a zapisování poznámek do předem stanoveného formuláře (Příloha K). Druhý způsob, jež se osvědčil jako vysoce efektivní, je využití tzv. mystery shoppingu. Prostřednictvím této formy přichází asistentka do přímého kontaktu s mystery shopperem, tedy fiktivním zákazníkem, který se chová jako běžný klient studia – zjišťuje informace o cvičení, nakupuje služby, pokládá otázky, případně vyvolává stížnost. Na základě návštěvy studia vypracuje hodnocení, které následně předá manažerovi pobočky. Mystery shopping je možné objednat u franšízora prostřednictvím žádosti uvedené v Příloze E a jeho realizace je zpoplatněná mimo základní franšízingové poplatky. Kontrola ostatních pracovních povinností je prováděna systematicky a její výsledky jsou též zapisovány do formuláře v Příloze K.

Po každé kontrole musí následovat vyhodnocení a zpětná vazba pracovníkovi, tedy hodnotící pohovor, v rámci kterého je zaměstnanec seznámen s výsledky kontroly, oceněn za dosažené úspěchy, napomenut za nedostatky a informován o dalším postupu.

V případě, že není manažerem pobočky přímo příjemce franšízingové licence, měla by být jeho činnost též podrobena kontrole franšízanta, zaměřené na řádné plnění pracovních povinností manažera. I tato kontrola může být realizována plánovaně či nahodile a její způsob a frekvence je fakultativní záležitostí franšízanta. Součástí hodnocení práce manažera je i rozhovor s ostatními zaměstnanci studia, v rámci kterého se zjišťuje spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a kolektivem, názory na vedení pobočky manažerem, návrhy na zlepšení apod. Kontrolní proces je opět uzavřen hodnotícím pohovorem, který má podobnou skladbu jako v případě asistentek studia.

## **Standardní formuláře**

Vzory veškerých standardních formulářů jsou součástí jednotlivých příloh.

### **Adresář poskytovatele franšízy**

TIRR, s. r. o.

Choťánky 174

290 01 Choťánky, okres Nymburk

IČ: 27938395

DIČ: CZ27938395

Jednatel: Vratislav Kotátko

Kratonohy 150

503 24 Kratonohy, okres Hradec Králové

Tel.: 720 111 333

E-mail: vratislav.kotatko@vibroliberec.cz

Konkrétní kontaktní údaje na klíčové osoby franšizingového systému jsou obsaženy v Příloze L.

### **Přílohy**

Příloha A: Pravidla etiky

Příloha B: Pravidla tréninkového studia Vibroeasy

Příloha C: Standardy užívání obchodní značky

Příloha D: Kontraindikace

Příloha E: Žádosti a formuláře

Příloha F: Katalog povinných prvků

Příloha G: Katalog doporučených prvků

Příloha H: Nabídka pojištění provozovny

Příloha I: Nabídka telekomunikačních služeb

Příloha J: Povinné a doporučení dodavatelé

Příloha K: Formulář pro hodnocení pracovníků

Příloha L: Seznam důležitých kontaktů

Příloha M: Pracovní smlouvy a dohody



## **7.2 Expanze franšizingového systému Vibroeasy na zahraniční trh**

V případě, že by se systém Vibroeasy po úspěšném zavedení a prodeji franšízy na domácím trhu rozhodl rozšířit svou činnost na trhy zahraniční, pravděpodobně by měl očekávat proces nejen finančně, ale především časově náročný. Ačkoliv mají rozdílné trhy a jednotlivé strategie mezinárodního franšizingu svá specifika, jejichž zásluhou se budou konkrétní případy v mnohém lišit, je možné vytvořit určitý model postupu pro realizaci zahraniční expanze, jež bude pro Vibroeasy představovat všeobecně použitelný návod.

Na základě dříve zjištěných poznatků bude prvním krokem posouzení, zda je koncept Vibroeasy na domácím trhu natolik kvalitní a stabilní, aby mohl být přenesen do zahraničí. Pro takovéto hodnocení by bylo pro Vibroeasy vhodné provést ekonomickou, finanční, případně technickou analýzu celého franšizingového konceptu, která umožní mj. zjistit úspěšnost působení na českém trhu, dostatečnost a rovnoměrnost jeho pokrytí či míru ziskovosti jednotlivých franšizingových poboček a tím i celé sítě. Dále by bylo vhodné zabývat se podněty všech členů franšizingového řetězce a zjišťovat jejich spokojenost, a to např. prostřednictvím dotazování franšizantů či pravidelného setkávání s nimi. Jako jinou možnost ohodnocení rozvinutosti současného podnikání by mohlo Vibroeasy využít např. McKinsey 7S model, který umožní prozkoumat 7 částí podniku, a to strategii, strukturu, systémy, spolupracovníky, schopnosti, styl a sdílené hodnoty (Grasseová, 2013).

Druhý krok by měl spočívat ve výběru zahraničního trhu, na něj má Vibroeasy zájem vstoupit, na což bude navazovat analýza zvoleného trhu. Bude se jednat o záležitost velmi rozsáhlou, neboť zahrnuje široké spektrum faktorů, kterým je nutno věnovat pozornost. Tuto analýzu může Vibroeasy provést prostřednictvím aplikace PEST(LE) analýzy pro dané místo, která může být uskutečněna vlastními pracovníky z domácí země nebo vysláním zaměstnanců na vybraný zahraniční trh, jež dané faktory zmapují. Jinou možnou formou je najmutí externího odborníka, který stanovenou zemi zná a za úplaty informace poskytne, třetí možností je obrátit se na specializované agentury zabývající se franšizingem

a jejich případnou expanzí do zahraničí a poskytující poradenství v dané oblasti. V této souvislosti je však nutno Vibroeasy upozornit na dodatečné náklady, ať už na vlastní zaměstnance nebo služby odborných kanceláří. Kromě běžného průzkumu zahraničního trhu, v rámci kterého Vibroeasy zjistí obchodně-politické charakteristiky, ekonomickou situaci a provede finanční, devizový a spotřebitelský průzkum, průzkum konkurence, používaných marketingových metod apod., je na základě východisek páté kapitoly klíčové zaměřit se především na kulturní faktory, spotřebitelské preference, možnosti zajištění vybavení a dalších zdrojů a právní prostředí.

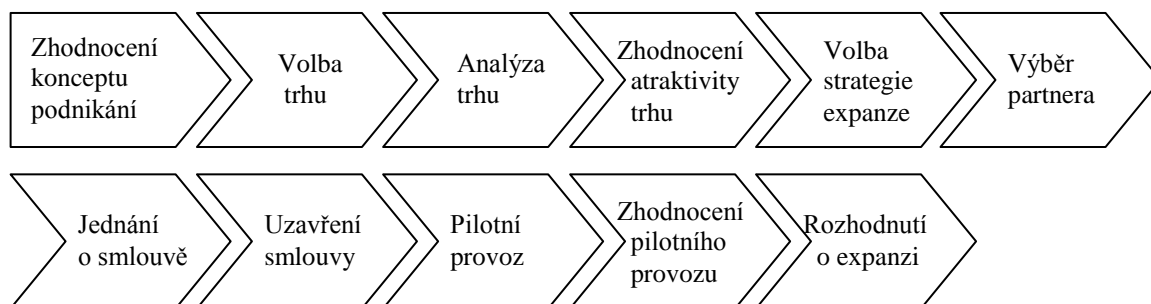
Pokud jde o kulturní aspekty, lze konstatovat, že název systému Vibroeasy je využitelný i v mezinárodním měřítku a pro zahraniční expanzi tedy vhodný. Pro překlad smluv, dohod, franšizingového manuálu a ostatních příruček a dokumentů by mělo Vibroeasy zajistit osobu znalou nejen místního jazyka, ale i aktuálních právních předpisů. Co se týče spotřebitelských preferencí, bude třeba promyslet, zda je nutné již zavedenou metodu podnikání určitým způsobem měnit a přizpůsobovat preferencím a vkusu místních spotřebitelů. V případě Vibroeasy by se mohlo jednat např. o změnu značky používaných vibračních plošin, délky cvičebních lekcí, jejich ceny, umístění provozovny či otevírací doby. Další otázka se týká možností zajištění příslušenství a vybavení budoucích franšizingových provozoven. Vzhledem k tomu, že jedním z charakteristických znaků Vibroeasy je identický vzhled všech provozoven, bude třeba vyzkoumat, zda je v dané zemi možné pořídit potřebné vybavení ve stejném vzhledu a formě, v jaké je používáno v České republice, nebo bude nutné toto příslušenství dovézt. V takovém případě by bylo třeba opět počítat s vyššími náklady. Díky tomu, že Vibroeasy poskytuje služby a neprodává žádné produkty, odpadají problémy se zajištěním produktových zásob. V souvislosti s možnou nutností importu zařízení provozovny bude důležité věnovat pozornost i obchodně-politickým restrikcím a podmínkám vztahující se pro dané země. Další fází expanze na zahraniční trh bude přizpůsobení systému Vibroeasy místním právním podmínkám. Vzhledem k rozdílnosti jednotlivých zemí není možné uvést kompletní výčet kategorií a otázek, které bude třeba zvážit, ovšem primárně by se mělo Vibroeasy věnovat místním zákonům vztahujícím se k franšizingu, právnímu postavení

smluvních stran, otázkám řešení případných sporů a dalším záležitostem a omezením vymezených v páté kapitole této práce.

Po analýze charakteristik daného trhu a jeho právního prostředí může Vibroeasy přejít ke zhodnocení, zda je vybraná země pro expanzi stále atraktivní. Pokud ji shledá jako vhodnou, další součástí rozhodnutí bude výběr formy vstupu, které Vibroeasy využije. Porovnávány by neměly být pouze výhody a nevýhody jednotlivých strategií mezinárodního franšizingu, kterým se věnuje pátá kapitola, ale též náročnost vstupu na vybraný trh, finanční požadavky různých forem expanze, náročnost provozování rozdílných forem mezinárodního franšizingu a možnosti jeho kontroly, hloubka znalostí daného trhu a v neposlední řadě také rizikovost a výnosnost jednotlivých strategií, vše vztažené k celkové strategii podniku, jeho požadavkům a cílům. Vzhledem k závěrům vyplývajících z teoretického rozboru jednotlivých forem vstupu na zahraniční trh by mohlo být pro Vibroeasy nejvhodnější využít master-franšizingu, případně služeb area developera.

V dalších fázích by mělo Vibroeasy realizovat podobné kroky jako při zakládání franšizové sítě v České republice, čili nalezení vhodného zahraničního partnera, v rámci čehož budou pravděpodobně hrát výraznou roli znalosti zahraničního trhu, zkušenosti s podnikáním, finanční možnosti, úroveň dosaženého vzdělání a další charakteristiky v závislosti na tom, zda bude použito přímého vstupu na zahraniční trh nebo s využitím mezičlánku, dále jednání Vibroeasy a vybraného partnera o budoucí franšizingové smlouvě a jejích ustanoveních, přičemž zvláštní pozornost by měla být soustředěna na vymezení teritoria a exkluzivity, výši franšizingových poplatků, školení a výběr rozhodného práva, a uskutečnění pilotního provozu, který umožní podnikatelský koncept Vibroeasy přizpůsobit specifikům a požadavkům vybraného trhu, změnit používané postupy a upravit obsah provozní příručky. Vibroeasy by mělo být přístupno podnětům a návrhům zahraničního partnera, stejně tak by mělo počítat i s možností ustoupení od zamýšlené expanze. Po zhodnocení průběhu pilotního provozu a zjištěných výsledků bude posledním krokem rozhodnutí, zda danou expanzi realizovat či nikoliv.

Doporučený postup při expanzi franšizingového systému Vibroeasy na zahraniční trh shrnuje následující schéma.



*Obr. 22 Postup při zahraniční expanzi systému Vibroeasy*

Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo představit franšizing jako formu podnikání z ekonomického a právního hlediska, a to jak v národním, tak mezinárodním měřítku. Tento cíl byl plněn v jednotlivých krocích, které zahrnovaly teoretickou rešerši k franšizingu jako formy podnikání, zobrazení pohledů obou stran franšizingového vztahu, zhodnocení právních a smluvních souvislostí a rozbor případné mezinárodní expanze, dále pak kritickou analýzu stávajícího franšizingového manuálu vybrané nejmenované franšizingové sítě, návrh manuálu pro konkrétní budoucí franšizingový systém a nastavení postupu kroků pro realizaci případné expanze tohoto systému na zahraniční trh.

I přes to, že má franšizing jako ostatní formy podnikání své výhody a nevýhody, ukázalo se, že je mezi fyzickými i právními osobami značně oblíbený a jak dokazuje narůstající počet nejen nových franšizových systémů, ale i poboček již fungujících sítí, jeho popularita každým rokem roste. Nejvíce je franšizing rozšířen v USA, kde se začal ve své moderní podobě uplatňovat poprvé. Postupem času pronikl i do evropských a jiných zemí, v České republice si získal důvěru podnikatelů relativně nedávno. Nejvýraznější výhodou franšizingu mohou vlastníci vytvořeného podnikatelského konceptu spatřovat v možnosti rozšiřování pole působnosti a růstu dobrého jména a značky relativně rychlým a jednoduchým způsobem, navíc bez nutnosti investic velkého objemu vlastních finančních prostředků. Oproti tomu zájemce o franšizing pravděpodobně láká zejména možnost nastartovat vlastní podnikání pod jménem zavedené společnosti na trhu, a to i bez předchozích zkušeností a s výrazně nižším podnikatelským rizikem. Zasluhou jednotné identity všech franšizových provozoven je pro zákazníky jednodušší tyto pobočky rozpoznat mezi konkurencí, což je prospěch oboustranný, neboť zlepšuje viditelnost celé sítě a může výrazně přispět k získání nových zákazníků, s čímž souvisí vyšší tržby jednotlivých provozoven a tím i vyšší příjmy vlastníka franšizové licence. Co se týče právních otázek, bylo zjištěno, že jen velmi málo zemí světa disponuje konkrétní právní úpravou franšizingu. Česká republika je jednou ze zemí, kde nemá franšizing své právní zakotvení, nicméně existuje řada pramenů, jež musí být v rámci této formy podnikání

respektovány. Náležitou pozornost je třeba věnovat přípravě obsahu a jednotlivých ujednání franšizingové smlouvy, s cílem jasně a vyčerpávajícím způsobem stanovit práva a povinnosti smluvních stran.

Analýza existujícího franšizingového manuálu fungující franšizingové sítě ukázala, že i přes několikaleté působení na trhu má tento hlavní informační zdroj pro franšizanty a jeho personál jisté trhliny, v některých případech zásadního charakteru. Prvním doporučením pro jejich odstranění je zlepšit vizuální stránku této příručky a její uspořádání, aby bylo dosaženo lepší přehlednosti a jednodušší orientace v dokumentu. Aktuální struktura způsobuje ztížené vyhledávání, což může vést k nedorozuměním a problémům při řízení jednotlivých poboček. Druhé doporučení se týká samotného obsahu provozní příručky, jenž je třeba konfrontovat s požadavky na její složení uváděné dostupnou literaturou. Aby bylo dosaženo komplexnosti manuálu, bylo by vhodné do jeho stávajících položek zařadit zejména cenovou a nákupní politiku a postup při provádění inventarizace zásob, dále též popis účetnictví, rozpis směn a jejich střídání, pojištění provozovny a rozšířit ustanovení týkající se otevírací doby. Třetím doporučením je jednoznačněji rozlišit doporučení a povinnosti franšizantů, neboť současné nastavení je v mnohých případech sporné a mohlo by způsobovat provozování franšizové pobočky v rozporu s požadavky franšizora.

Samotné navržení franšizingového manuálu pro budoucí franšizingový řetězec Vibroeasy bylo shledáno jako záležitost časově náročná, vyžadující podrobné znalosti z provozu vlastního franšizingového podniku. Potvrdila se tak nutnost realizace pilotního provozu, jelikož bez jeho absolvování není možné ověřit správnost vytvořeného podnikatelského konceptu, předložit návrhy na změnu a strategii jejich provedení a identifikovat potenciální problémy při provozu pobočky, její ideální vybavení, otevírací dobu a umístění, účinné reklamní a marketingové metody a optimální prodejní a řídicí techniky, stejně tak jako způsob kontroly činnosti zaměstnanců, neboť tyto informace tvoří významnou část provozní příručky a jsou tak klíčové pro její vypracování. Při tvorbě návrhu daného manuálu byl kladen důraz na vyvarování se chyb identifikovaných při analýze předcházející provozní příručky a lze tak konstatovat, že s ohledem na činnost Vibroeasy manuál obsahuje veškeré relevantní podstatné i doporučené náležitosti. Tím získává

systém Vibroeasy silný, detailně zpracovaný nástroj dalšího rozvoje společnosti, jehož budoucí využití je jeho fakultativní záležitostí.

Analýza postupu expanze tohoto ryze českého franšizingového systému na zahraniční trh umožnila připravit sled jednotlivých kroků, jak tento přenos podnikatelského konceptu přes hranice domácího státu realizovat. Bylo zjištěno, že zejména charakteristika tržních a právních podmínek vybrané země je natolik významná, že vyžaduje značné úsilí a kvalitní personální a finanční zdroje. Vzhledem k tomu, že se řetězec Vibroeasy nachází teprve na svém začátku a není předem jasné, jak se zavede na domácím trhu, nebyla dosud vybrána konkrétní země pro případnou expanzi. Z těchto důvodů byla analýza postupu provedena z všeobecného hlediska, aby byl tento návod do budoucna použitelný pro jakýkoliv zvolený stát.

Lze konstatovat, že prostřednictvím rozsáhlé teoretické rešerše, analýzy existujícího franšizingového manuálu, návrhu manuálu pro řetězec Vibroeasy a doporučení kroků pro jeho mezinárodní expanzi, byl cíl diplomové práce splněn.

Podnikání metodou franšizingu si právem našlo v českém i mezinárodním prostředí své místo. Nejen, že umožňuje efektivním způsobem rozvíjet podnikatelské aktivity zúčastněných partnerů, ale prostřednictvím podpory rozvoje malých a středních podniků, jež jsou hnacím motorem každé ekonomiky, pozitivně působí na hospodářství daných zemí, stejně tak jako díky narůstající konkurenci a s tím spojenému zdravému soutěžení konkurentů a neustálému přizpůsobování požadavkům spotřebitelů přináší výhody i pro koncové spotřebitele. Na základě těchto skutečností a dosavadních úspěchů různých franšizingových systémů je možné franšizing považovat za formu podnikatelské činnosti vysoce perspektivní a se značným potenciálem dalšího vývoje do budoucna.

# Seznam použité literatury

## Citace

ABELL, M, 2010. The franchising advantage. *Managing Intellectual Property* [online]. London: Euromoney Trading, s. 27-29 [vid. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/233239492?accountid=17116>.

ANON, 2005. Explaining the pros and cons of franchising. *Kelowna Capital News* [online]. Kelowna: Torstar Syndication Services, s. 23 [vid. 2013-11-23]. ISSN 17176042. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/376048689?accountid=17116>.

ANON, 2006. Franchising: Marketing Strategy to Prevent „Investment Cycle Tyre from Puncturing“. *Journal of Financial Management & Analysis* [online]. Mumbai: Om Sai Ram Centre for Financial Research, roč. 19, č. 1, s. 91-97 [vid. 2013-11-23]. ISSN 09704205. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215226798?accountid=17116>.

ANON, 2007. Advantages and Challenges of Franchising. *Business And Economics-Marketing And Purchasing* [online]. Washington: International Franchise Association, roč. 39, č. 6, s. 43-44 [vid. 2013-11-23]. ISSN 10417311. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/208913485?accountid=17116>.

BLAIR R. and F. LAFONTAINE, 2005. *The Economics of Franchising*. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-052-1775-592.

ČAF, 2008. *Franchising v České republice*. Praha: Daranaus. ISBN 978-80-254- 2136-9.

ČAF, n.d. *Evropský kodex etiky franchisingu* [online]. Praha: ČAF [vid. 2013-04-01]. Dostupné z: [http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky\\_kodex\\_etiky\\_franchisingu.pdf](http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf).



ČAF, n.d.. *Počátky* [online]. Praha: Česká institut pro franchising [vid. 2013-11-14]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=pocatky>.

ČAF, n.d.. *Slovník ČAF* [online]. Praha: ČAF [vid. 2013-11-08]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu>.

ČIHÁKOVÁ, D., 2013. *Franchising po rekodifikaci: Budete podle nového občanského zákoníku nájemce nebo pachtýř?* [online]. Praha: Probyznys.info [vid. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/zakony-obchodni-vztahy/c1-61314440-franchising-po-rekodifikaci-budete-podle-noveho-obcanskeho-zakoniku-najemce-nebo-pachtyr>.

DAŇKOVSKÝ, J., 2011. *Franchising a jeho uplatnění v podnikatelské praxi*. Praha. 62 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.

DERIN, C., 2011. *Franchising in Europe* [online]. The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland: Franchise Development Services [vid. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.europeanfranchising.net/page/wl2znv.php>.

DRING CONSULTING, 2009. *Informační brožura o franchisingu: Franchising jako optimální metoda podnikání pro MSP* [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky [vid. 2013-11-18]. Dostupné z: [http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/34\\_info\\_brozura\\_o\\_franchisingu.pdf](http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf).

EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION, 2011. *FRANCHISING: a Vector for Economic Growth in Europe* [online]. Brussels: European Franchise Federation [vid. 2014-02-04]. Dostupné z: [http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising\\_-\\_A\\_vector\\_for\\_Economic\\_Growth\\_in\\_Europe\\_-\\_2011\\_v472011.pdf](http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising_-_A_vector_for_Economic_Growth_in_Europe_-_2011_v472011.pdf).

FRANCHISE DIRECT, 2008. *European Franchising – Trends and Developments* [online]. The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland: Franchise Direct

[vid. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.franchisedirect.co.uk/top500/article/europeanfranchisingtrendsanddevelopments/1/>.

FRANCHISE DIRECT, n.d. *Franchising in Europe – Introduction to the Top 500* [online]. The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland: Franchise Direct [vid. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.franchisedirect.co.uk/top500/>.

FRANCHISE DIRECT, n.d. *Top 100 Global Franchises - 2014 Rankings* [online]. The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland: Franchise Direct [vid. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>.

FRANCHISEDAY.CZ, n.d. *Americký franchising* [online]. Praha: Český institut pro franchising [vid. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/americky-franchising>.

FRANCHISING.CZ, 2013. *Report o franchisovém trhu 2012* [online]. Praha: PROFIT system franchise services [vid. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://franchising.cz/moje-firma/1604/report-o-franchisovem-trhu-2012/>.

GRASSEOVÁ M., 2013. *Efektivní rozhodování – analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-2660-179-1.

HESKOVÁ, M. a kol., 2005. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-048-0.

IHS GLOBAL INSIGHT, 2014. *Franchise Business Economic Outlook for 2014*. Washington: IFA Educational Foundation [vid. 2014-01-16]. Dostupné z: [http://franchiseeconomy.com/wp-content/uploads/2014/01/Franchise\\_Business\\_Outlook\\_January\\_2014-1-13-13.pdf](http://franchiseeconomy.com/wp-content/uploads/2014/01/Franchise_Business_Outlook_January_2014-1-13-13.pdf).

KAVĚNA M., BABKA T., STANĚK M. a O. VODEHNAL, 2012. *Právní úprava franchisingu – Právo EU, modelový zákon UNCITRAL a právní úprava ve vybraných*

*evropských státech* [online]. Praha: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky [vid. 2013-03-14]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=131396](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=131396).

LEE et al, 2012. *Alternatives To Master Franchising: Area Development Agreements, Area Representatives And Joint Ventures* [online]. London: Claerhout Publishing [vid. 2014-03-23]. Dostupné z: [http://www.swlaw.com/assets/pdf/news/2012/11/27/AlternativesToMasterFranchising\\_Grueneberg\\_.pdf](http://www.swlaw.com/assets/pdf/news/2012/11/27/AlternativesToMasterFranchising_Grueneberg_.pdf).

LOEBL, Z. a D. LUKAJOVÁ, 1994. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-050-3.

MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A. a kol., 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A. a kol., 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, H., 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2986-2.

MENDELSON M. and D. ACHESON, 1994. *Franchising - moderní forma prodeje*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-3.

MENDELSON, M., 2004. *The Guide to Franchising*. 7. vyd. London: Thomson Learning. ISBN 1-84480-162-4.

NOVÁKOVÁ, L, 2008. *Franchisingová smlouva* [online]. Praha: PROFIT system franchise services [vid. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>.

PROBYZNYS.INFO, 2014. *Franchizový trh loni dál rostl. Největší rozmach zažila oblast obchodu, naopak služby jsou na ústupu* [online]. Praha: Probyznys.info [vid. 2013-05-02].

Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62023570-fransizovy-trh-loni-dal-rostl-nejvetsi-rozmach-zazila-oblast-obchodu-naopak-sluzby-jsou-na-ustupu>.

RITSCHELOVÁ, P., 2013. *Speciál franšizing* [online]. Praha: Mladá fronta [vid. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://file.mf.cz/361/3-23-32-E15-2305.pdf>.

ŘEZNÍČKOVÁ, M., 2009. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-174-1.

SADI, M. A. and J.C. HENDERSON, 2011. Franchising and small medium-sized enterprises (SMEs) in industrializing economies. *The Journal of Management Development* [online]. Bradford: Emerald Group Publishing, roč. 30, č. 4, s. 402-412 [vid. 2013-11-23]. ISSN 02621711. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/02621711111126855>.

STRNAD, P. a A. KRAUSOVÁ, 2011. *Mezinárodní marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-716-1.

ŠAMPALÍK, M., 2001. *Strategie franchisingového řetězce na příkladu The Pub*. Praha. 64 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

ŠTENSOVÁ, A. a Z. GIERATOVÁ, 1991. *Viete, čo je franchising?* Bratislava: Vydavateľství Elita. ISBN 80-85323-10-9.

TAMCHYNA, J., 2005. *Stručně o franchisingu* [online]. Praha: Český institut pro franchising [vid. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>.

VIBROEASY LIBEREC, n.d. *Jak to funguje* [online]. Liberec: Vibroeasy Liberec [vid. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://vibroliberec.cz/jak-to-funguje>.

## **Bibliografie**

SHERMAN, A. J., 2004. *Franchising & Licencing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. 3rd edition. New York: Amacon. ISBN 0-8144-7222-2.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Evropský kodex etiky franchisingu (4 strany)

Příloha B: Top 100 franšizingových systémů ve světě (4 strany)

Příloha C: Top 100 franšizingových systémů v Evropě (5 stran)

## Příloha A: Evropský kodex etiky franchisingu

### 1. DEFINICE FRANCHISINGU

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisanta.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvale obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

”*Know-how*” je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované;

”*utajené*” znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není všeobecně známé nebo lehce dostupné; to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná;

”*podstatné*” znamená, že know-how zahrnuje informace, jež franchisant nezbytně potřebuje pro použití, prodej či opětovný prodej smluvních výrobků nebo služeb, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisanta užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh;

”*identifikované*” znamená, že know-how musí být specifikováno natolik zevrubně, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti; specifikace know-how může být zakotvena ve franchisové smlouvě nebo ve zvláštním dokumentu, nebo ji lze zaznamenat jakoukoliv další vhodnou formou.

## 2. HLAVNÍ ZÁSADY

2.1. Franchisor je iniciátorem franchisových sítí, složených z franchisora a jednotlivých franchisantů, o něž franchisor dlouhodobě pečuje.

2.2. Povinnosti franchisora:

Franchisor musí:

- již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;
- být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;
- zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;

2.3. Povinnosti franchisanta:

Franchisant

- bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti franchisové sítě;
- poskytne franchisorovi prokazatelné správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům;
- franchisant nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyrozumí o tom franchisor své franchisanty písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu.

Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti *bona fide* a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

## 3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

3.1. Inzerce pro nábor jednotlivých franchisantů bude jednoznačná, bez zavádějících údajů.

3.2. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se



přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, číslly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.

3.3. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věci, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného *Kodexu etiky* spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladu, důležitých pro franchisový poměr.

3.4. Pokud franchisor budoucího franchisanta zaváže předběžnou smlouvou, je nutno dbát těchto zásad:

- před uzavřením předběžné smlouvy obdrží budoucí franchisant písemné sdělení o jejím účelu a o výši úhrady, kterou by eventuálně měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných výdajů, vzniklých v období před uzavřením smlouvy a v souvislosti s ním; uskuteční-li se franchisová smlouva, franchisor uvedenou úhradu musí vrátit nebo eventuálně zúčtovat se vstupním poplatkem, který franchisant musí zaplatit;
- předběžná smlouva musí obsahovat ustanovení o délce svého trvání a výpovědní doložku;
- franchisor může uložit zákaz soutěžení a/nebo doložku o utajení, aby chránil své knowhow a svou identitu.

#### **4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ**

Franchisor by měl vybírat a akceptovat pouze takové franchisanty, kteří při pečlivém přezkoumání prokázali dostatečný rozsah potřebných základních znalostí, vzdělání, osobní kvality a finanční prostředky nutné k provozování franchisového podniku.

#### **5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA**

5.1. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony a s tímto Kodexem etiky franchisingu.

5.2. Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě.

Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

5.3. Franchisová smlouva musí jednoznačně stanovit příslušné povinnosti a odpovědnosti stran a všechny další podstatné podmínky smluvního poměru.

#### 5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

- práva, přiznávaná franchisorovi;
- práva, přiznávaná franchisantovi;
- zboží a/nebo služby, jež jsou k dispozici jednotlivému franchisantovi;
- povinnosti franchisora;
- povinnosti jednotlivého franchisanta;
- platební povinnost jednotlivého franchisanta;
- délka trvání smlouvy, jež by měla být taková, aby franchisant mohl amortizovat své počáteční, specificky franchisové investice;
- základna pro eventuální prodloužení smlouvy;
- podmínky, podle nichž jednotlivý franchisant může franchisový podnik prodat nebo převést, jakož i franchisorova eventuální předkupní práva v této věci;
- ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
- franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;
- ustanovení o ukončení smlouvy;
- ustanovení, podle něhož se hmotný a nehmotný majetek, patřící franchisorovi nebo jinému majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací

### 6. KODEX ETIKY A MASTER-FRANCHISOVÝ SYSTÉM

Tento Kodex etiky se vztahuje na poměr mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a stejně tak mezi master franchisantem a jeho jednotlivými franchisanty.

Nevztahuje se na poměr mezi franchisorem a jeho master franchisanty

Zdroj: ČAF, n.d. *Evropský kodex etiky franchisingu*.

## Příloha B: Top 100 franšízingových systémů ve světě

*Tab. B1 Franšízingové systémy ve světě*

Pořadí	Franšízingový systém	Země původu	Oblast působení
1	SUBWAY®	USA	Sandwich & Bagel Franchises
2	McDonald's	USA	Fast Food Franchises
3	KFC	USA	Chicken Franchises
4	Burger King	USA	Fast Food Franchises
5	7 Eleven	USA	Convenience Store Franchises
6	Pizza Hut	USA	Pizza Franchises
7	GNC Live Well	USA	Wellness Products & Services
8	Wyndham Hotel Group	USA	Hotel Franchises
9	Dunkin' Donuts	USA	Bakery & Donut Franchises
10	DIA	Spain	Convenience Store Franchises
11	RE/MAX	USA	Real Estate Franchises
12	Domino's Pizza	USA	Pizza Franchises
13	Ace Hardware Corporation	USA	Home Improvement Retail Franchises
14	Circle K	USA	Convenience Store Franchises
15	InterContinental Hotels Group	United Kingdom	Hotel Franchises
16	Hertz	USA	Car Rental & Dealer Franchises
17	Baskin-Robbins	USA	Ice Cream Franchises
18	Jani-King	USA	Commercial Cleaning Franchises
19	Liberty Tax Service	USA	Tax Franchises
20	Snap-on Tools	USA	Automotive Repair Franchises
21	Taco Bell	USA	Fast Food Franchises
22	Choice Hotels	USA	Hotel Franchises
23	Anytime Fitness Inc.	USA	Gym Franchises

24	JAN-PRO Cleaning Systems	USA	Commercial Cleaning Franchises
25	Chem-Dry Carpet Cleaning	USA	Carpet Cleaning Franchises
26	Marriott International	USA	Hotel Franchises
27	Hilton Worldwide	USA	Hotel Franchises
28	SIGNARAMA	USA	Printer, Copying & Sign Franchises
29	Groupe Casino	France	Food & Grocery Retail Franchises
30	Wendy's	USA	Fast Food Franchises
31	Papa Johns	USA	Pizza Franchises
32	Tim Hortons	Canada	Bakery & Donut Franchises
33	Yogen Fruz	Canada	Frozen Yogurt Franchises
34	Europcar	France	Car Rental & Dealer Franchises
35	ServiceMaster Clean	USA	Commercial Cleaning Franchises
36	Coldwell Banker Residential	USA	Real Estate Franchises
37	Century 21	USA	Real Estate Franchises
38	Carrefour	France	Convenience Store Franchises
39	EmbroidMe	USA	Advertising & Marketing Franchises
40	CruiseOne	USA	Cruise Franchises
41	Naturhouse	Spain	Wellness Products & Services
42	Ziebart	USA	Car Detailing Franchises
43	Kumon North America, Inc.	Japan	Child Education Franchises
44	Coverall Health-Based Cleaning System®	USA	Commercial Cleaning Franchises
45	The Coffee Bean & Tea Leaf	USA	Café Franchises
46	Midas	USA	Automotive Repair Franchises
47	Vanguard Cleaning Systems	USA	Commercial Cleaning Franchises
48	Cinnabon	USA	Bakery & Donut Franchises
49	Great Clips	USA	Hair Salon Franchises

50	Smoothie King	USA	Smoothie Franchises
51	Novus	USA	Automotive Repair Franchises
52	The UPS Store	USA	Mailing & Shipping Franchises
53	H&R Block	Canada	Financial Services
54	Jiffy Lube	USA	Oil Change Franchises
55	Hardee's	USA	Fast Food Franchises
56	Molly Maid	USA	House Cleaning Franchises
57	Merry Maids	USA	House Cleaning Franchises
58	ActionCOACH	USA	Business Consulting Services
59	VOM FASS	Germany	Specialty Retail Franchises
60	Meineke Car Care Center	USA	Automotive Repair Franchises
61	Husse	Sweden	Pet Store Franchises
62	Express Employment Professionals	USA	Employment & Staffing Franchises
63	Yves Rocher	France	Cosmetic Franchises
64	Curves	USA	Women's Fitness Franchises
65	Gold's Gym	USA	Gym Franchises
66	Snap Fitness	USA	Gym Franchises
67	Groupe Auchan	France	Food & Grocery Retail Franchises
68	Budget Blinds	USA	Home Improvement Franchises
69	Pita Pit	Canada	Fast Food Franchises
70	Dairy Queen	USA	Fast Food Franchises
71	Arby's	USA	Burger Franchises
72	Matco Tools	USA	Automotive Repair Franchises
73	Tutor Doctor	Canada	Tutoring Franchises
74	Cold Stone Creamery®	USA	Ice Cream Franchises
75	Long John Silver's	USA	Fast Food Franchises
76	Auntie Anne's Pretzels	USA	Bakery & Donut Franchises

77	Edible Arrangements®	USA	Gift Franchises
78	PIRTEK USA	Australia	Industrial Franchises
79	Cartridge World	Australia	Computer Products Stores
80	FASTSIGNS®	USA	Printer, Copying & Sign Franchises
81	Precision Tune Auto Care	USA	Automotive Repair Franchises
82	International House of Pancakes (IHOP)	USA	Fast Food Franchises
83	Antal International Network	United Kingdom	Employment & Staffing Franchises
84	A&W Restaurants	USA	Restaurant Franchises
85	Ben & Jerry's	USA	Ice Cream Franchises
86	Mr. Handyman	USA	Handyman Franchises
87	Denny's	USA	Burger Franchises
88	Minuteman Press	USA	Printer, Copying & Sign Franchises
89	Mathnasium	USA	Child Education Franchises
90	Moe's Southwest Grill	USA	Fast Food Franchises
91	Johnny Rockets	USA	Burger Franchises
92	Supercuts	USA	Hair & Beauty Salon Franchises
93	Furniture Medic	USA	Repair & Painting Franchises
94	5àSec	France	Clothing Franchises
95	Applebees	USA	Burger Franchises
96	Häagen-Dazs	USA	Ice Cream Franchises
97	Merle Norman Cosmetics	USA	Cosmetic Franchises
98	WSI Internet Marketing	Canada	Internet Franchises
99	Five Guys Burgers and Fries	USA	Burger Franchises
100	Sylvan Learning	USA	Children & Education

Zdroj: FRANCHISE DIRECT, n.d. *Top 100 Global Franchises - 2014 Rankings.*

## Příloha C: Top 100 franšizingových systémů v Evropě

Tab. C1 Franšizingové systémy v Evropě

Pořadí	Franšizingový systém	Země původu	Oblast působení
1	7-Eleven	USA	Food: Convenience Stores
2	Subway	USA	Food: Sandwich Bar and Coffee Shop
3	McDonald's	USA	Food: Restaurants
4	Kumon Inst. Of Education Co. Ltd.	Japan	Education: Children
5	KFC (Yum Restaurants)	USA	Food: Restaurants
6	Spar	Netherlands	Food: Convenience Stores
7	Europcar	France	Automotive: Automobile Renting and Leasing
8	Pizza Hut	USA	Food: Restaurants
9	Burger King	USA	Food: Restaurants
10	Mexx	Netherlands	Retail: Clothing and Footwear
11	Jani-King	USA	Commercial Hygiene
12	Curves International	USA	Health and Beauty: Other
13	Domino's Pizza	USA	Food: Restaurants
14	Dunkin' Donuts	USA	Food: Baked Goods, Donuts and Pastry
15	Century 21	USA	Real Estate
16	Re/max	USA	Real Estate
17	Yamaha Music School	Japan	Education: Children
18	Dia (Carrefour)	Spain	Food: Supermarkets
19	Fornetti	Hungary	Food: Distribution
20	Choice hotels	USA	Hotels
21	Benetton Group	Italy	Retail: Clothing and Footwear
22	Dairy Queen	USA	Food: Fast Food

23	Mail Boxes Etc.	USA	Business: Products and Services
24	Baskin-Robbins	USA	Food: Ice Cream and Yoghurt
25	Bata	Czech Republic	Retail: Clothing and Footwear
26	Snap on Tools	USA	Building, Construction
27	InterContinental Hotels Group	United Kingdom	Hotels
28	ServiceMaster Clean	USA	Commercial Hygiene
29	Ace Hardware	USA	Retail: Gardening Products & DIY
30	Avis Europe	United Kingdom	Automotive: Automobile Renting and Leasing
31	Best Western	USA	Hotels
32	Papa John's Pizza	USA	Food: Fast Food
33	Mister Minit	Belgium	Retail: Other
34	Etam	France	Retail: Clothing and Footwear
35	Hilton	USA	Hotels
36	Chem-Dry	USA	Commercial Hygiene
37	Arby's Restaurant Group	USA	Food: Fast Food
38	Tecnocasa	Italy	Real Estate
39	Sport 2000	France	Retail: Other
40	Schmetterling Reisen	Germany	Travel
41	Quiznos Sub	USA	Food: Sandwich Bar and Coffee Shop
42	ERA Real Estate	USA	Real Estate
43	BayWa	Germany	Retail: Other
44	The Body Shop	United Kingdom	Health and Beauty: Other
45	The Carphone Warehouse	United Kingdom	Computer, Electronic and Internet Services
46	MIDAS	USA	Automotive: Exhaust Tyre and Windscreen Repair
47	ContiTrade Europe	Germany	Automotive: Exhaust Tyre and Windscreen Repair
48	Imar Vip Clinic	Italy	Health and Beauty: Other



49	Glassinter	Spain	Automotive: Exhaust Tyre and Windscreen Repair
50	Ecomarché	France	Food: Convenience Stores
51	Point S	France	Automotive: Exhaust Tyre and Windscreen Repair
52	Hampton Hotels (Hilton)	USA	Hotels
53	Anytime Fitness	USA	Health and Beauty: Sports and Recreation
54	Swarovski	Austria	Retail: Jewellers
55	5àSec	France	Dry Cleaning, Laundry
56	Budget Rent A Car	USA	Automotive: Automobile Renting and Leasing
57	Mango	Spain	Retail: Clothing and Footwear
58	Cartridge World	Australia	Computer, Electronic and Internet Services
59	Naturhouse	Spain	Health and Beauty: Other
60	Vival (Casino)	France	Food: Convenience Stores
61	Novus	USA	Automotive: Exhaust Tyre and Windscreen Repair
62	Merry Maids (Servicemaster)	USA	Home Services: Home Furnishings - Refinishing and Repair
63	Yves Rocher	France	Health and Beauty: Other
64	Leonidas	Belgium	Food: Candy, Popcorn and Snacks
65	MRW	Spain	Couriers
66	Carl's Jr. Restaurants	USA	Food: Fast Food
67	No Mas Vello	Spain	Health and Beauty: Other
68	MRW Zeppeline	Spain	Photo, Frame, Art
69	Pro et Cie	France	Retail: Appliances
70	Snap Fitness	USA	Health and Beauty: Sports and Recreation
71	Domotecnica	Italy	Home Services: Other
72	Bang & Olufsen	Denmark	Retail: Other
73	Calzedonia	Italy	Retail: Clothing and Footwear

74	ORPI Agences N°1	France	Real Estate
75	Aunti Anne's Hand-Rolled Soft Pretzels	USA	Food: Baked Goods, Donuts and Pastry
76	WSI Internet	Canada	Computer, Electronic and Internet Services
77	Elytis	France	Health and Beauty: Other
78	Norauto/Auto 5/Maxauto	France	Automotive: Products and Services
79	Intimissimi	Italy	Retail: Clothing and Footwear
80	Schülerhilfe	Germany	Education: Children
81	Higien Sec	Spain	Dry Cleaning, Laundry
82	Pizza del Arte (Le Duff)	France	Food: Restaurants
83	Fressnapf Tiernahrungs GmbH	Germany	Retail: Pet Products and Services
84	ActionCoach	Australia	Business: Products and Services
85	Champion	France	Food: Supermarkets
86	Edible Arrangements	USA	Food: Specialty Shops
87	Yogen Fruz	USA	Food: Ice Cream and Yoghurt
88	Celio	France	Retail: Clothing and Footwear
89	Sign-A-Rama	USA	Business: Products and Services
90	Camille Albane (Dessange int.)	France	Health and Beauty: Other
91	Jean Louis David	France	Health and Beauty: Hairstyling and Cosmetics
92	Kall Kwik	USA	Business: Products and Services
93	Studienkreis	Germany	Education: Children
94	Foto Quelle	Germany	Photo, Frame, Art
95	Alain Afflelou	France	Health and Beauty: Opticians
96	Regus Business Centres	USA	Business: Products and Services
97	Management Recruiters Worldwide	USA	Business: Products and Services
98	Cinnabon	USA	Food: Baked Goods, Donuts and Pastry
99	Coffee News	USA	Miscellaneous

100	E.nopi / Eye Level	South Korea	Education: Children
-----	--------------------	-------------	---------------------

Zdroj: FRANCHISE DIRECT, n.d.: *Franchising in Europe – Introduction to the Top 500*.